

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2020/2021



TII

**PROGRESSÃO HORIZONTAL DA CARREIRA MILITAR –
PROPOSTA DE UM MODELO DE APLICAÇÃO PARA O EXÉRCITO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Humberto Gourdin de Azevedo Coutinho Rosa
MAJ, CAVALARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PROGRESSÃO HORIZONTAL DA CARREIRA MILITAR
– PROPOSTA DE UM MODELO DE APLICAÇÃO PARA O
EXÉRCITO

MAJ, CAVALARIA
Humberto Gourdin de Azevedo Coutinho Rosa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 20/21

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PROGRESSÃO HORIZONTAL DA CARREIRA MILITAR
– PROPOSTA DE UM MODELO DE APLICAÇÃO PARA O
EXÉRCITO

MAJ, CAVALARIA
Humberto Gourdin de Azevedo Coutinho Rosa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 20/21

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Esteves
Rosinha

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Humberto Gourdin de Azevedo Coutinho Rosa**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Progressão horizontal na carreira militar – Proposta de um modelo de aplicação no Exército** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2020/2021** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **30 de junho de 2021**

Humberto Gourdin de Azevedo Coutinho Rosa
Maj Cav



Agradecimentos

Na capa do trabalho figura apenas o seu autor, mas tal só foi possível graças à colaboração desinteressada e à amizade de várias pessoas pelo que vos presto aqui a minha humilde homenagem.

Antes de mais, se cheguei até este ponto da minha vida, em parte foi graças aos meus Pais.

Aos meus orientadores: inicialmente, ao Capitão-de-fragata Gomes Tavares pela sua disponibilidade e motivação transmitidas durante a elaboração do projeto, tendo sido necessário passar o testemunho ao Tenente-coronel António Rosinha a quem agradeço ter aceitado o desafio de prosseguir a investigação.

Ao Ex.mo Tenente-general Fonseca e Sousa, ao Sr. Dr. Alberto Coelho e ao Sr. Coronel Rui Ribeiro por me terem concedido as entrevistas e pela informação prestada.

Aos oficiais que dedicaram algum do seu precioso tempo para responder ao questionário, enriquecendo a investigação com a sua participação.

Na fase inicial deste projeto, o Tenente-coronel Gomes, o Tenente-coronel Sardinha e o Major Marçal tiveram a paciência suficiente para me esclarecer nas entrevistas exploratórias.

Uma palavra de apreço ao Major de Cavalaria Carlos Lopes pela pronta disponibilidade e pelas suas recomendações que deram novo ânimo à investigação.

Aos meus camaradas de curso de Cavalaria que me acompanham desde os bancos da Academia, Major Maria João Correia e Major Ricardo Coelho, pela revisão do trabalho quanto ao conteúdo e à forma.

E porque “os últimos serão os primeiros”, agradeço-te a ti, Catarina, pelos teus conselhos e por teres tomado conta dos nossos filhos, mesmo quando eu estava “ausente” estando convosco... Não teria sido possível escrever estas poucas linhas sem o teu apoio incondicional!

A todos o meu bem-haja!



Índice

1. Introdução.....	1
2 Enquadramento teórico e conceptual.....	4
2.1 Estado da arte	4
2.2 Base conceptual.....	6
2.2.1 A carreira.....	6
2.2.2 Progressão vertical	7
2.2.3 Progressão horizontal	10
2.3 Modelo de análise.....	11
3 Metodologia e método	13
3.1 Metodologia.....	13
3.2 Método.....	14
3.2.1 Participantes e procedimentos.....	14
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	15
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	15
4 Apresentação dos dados e discussão dos resultados.....	16
4.1 Análise de entrevistas	16
4.2 Análise de questionários.....	18
4.3 Discussão dos resultados	23
5 Conclusões.....	29
Referências bibliográficas.....	33

Índice de Anexos

Anexo A – Tabela remuneratória dos militares dos QP, em RC e RV.....	Anx A - 1
Anexo B – Quadro de inamovibilidades.....	Anx B - 1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Transcrição das respostas das entidades entrevistadas no EP.....	Apd A - 1
Apêndice B – Transcrição das respostas do Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional.....	Apd B - 1
Apêndice C – Sinopse da análise de conteúdo das respostas às entrevistas.....	Apd C - 1
Apêndice D – Transcrição das respostas à pergunta aberta do questionário.....	Apd D - 1



Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da DARH.....	4
Figura 2 - Modelo de carreira para o contexto militar.....	24

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Conhecimento da instituição antes da tomada de decisão.....	18
Gráfico 2 - Irreversibilidade da decisão.....	19
Gráfico 3 - Opção pela PH consoante o posto.....	20
Gráfico 4 - Normas de colocação.....	20
Gráfico 5 - Opção de PH para a sua carreira.....	20
Gráfico 6 - Aplicação da PH no EP.....	31

Índice de Quadros

Quadro 1 - Condições especiais de promoção.....	8
Quadro 2 - Modelo de análise.....	12
Quadro 3 - Entidades entrevistadas.....	14
Quadro 4 - Tempo mínimo de conhecimento do EP.....	18
Quadro 5 - Período mínimo antes de regressar à PV.....	19
Quadro 6 - Caracterização sociodemográfica dos militares que considerariam optar pela PH.....	21
Quadro 7 - Fatores de motivação para a PH.....	22
Quadro 8 - Sinopse da pergunta aberta final.....	22
Quadro 9 - Tabela remuneratória dos militares dos QP, em RC e RV.....	Anx A - 1
Quadro 10 - Quadro de inamovibilidades.....	Anx B - 1
Quadro 11 - Sinopse das respostas às entrevistas.....	Apd C - 1
Quadro 12 - Transcrição das respostas à pergunta aberta do questionário.....	Apd D - 1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre as carreiras tradicionais e as carreiras proteanas.....	10
Tabela 2 - Análise descritiva da amostra.....	15
Tabela 3 - Respostas das entidades entrevistadas no EP.....	Apd A - 1
Tabela 4 - Respostas do Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional.....	Apd B - 1



Resumo

O propósito fundamental do Estatuto dos Militares das Forças Armadas assenta na valorização da carreira militar e as alterações introduzidas com a revisão em 2015 referem a progressão horizontal pelo que importa analisar a sua aplicação no Exército Português como objetivo da investigação.

Através de um raciocínio indutivo e de uma estratégia qualitativa com reforço de estratégia quantitativa, foi possível recolher opiniões de entidades de referência sobre a visão institucional da progressão horizontal e desenvolver esse conceito a partir dos contributos dos oficiais dos Quadros Permanentes que participaram no inquérito por questionário.

Este trabalho permite analisar a aplicação de um modelo de progressão horizontal da carreira, permanecendo no mesmo posto e progredindo em posições remuneratórias específicas, e resulta num modelo que: procura responder às necessidades do Exército satisfazendo os interesses dos militares; tem potencial para alargar a outras funções para além de áreas técnicas especializadas; carece de identificação de cargos e de revisão estatutária em diploma próprio e de quadros orgânicos; pode ser considerado num estado mais avançado da carreira; implica alterações ao sistema retributivo.

Palavras-chave:

Carreira militar, Progressão horizontal, Necessidades da instituição, Interesses pessoais.



Abstract

The fundamental purpose of the Armed Forces' Military Statute is based on the valorization of the military career and the changes introduced with the revision in 2015 refer to the horizontal growth, therefore it is important to analyze its application in the Portuguese Army as the objective of this investigation.

Through inductive reasoning and a qualitative strategy with reinforcement of quantitative strategy, it was possible to gather opinions from reference entities on the institutional vision of horizontal growth and develop this concept from the contributions of the officers of the Permanent Staff who participated in the survey.

This work makes it possible to analyze the application of a horizontal career progression model, remaining in the same position and progressing in specific remuneration positions, resulting in a model that: seeks to respond to the needs of the Army while satisfying the interests of the individual; has the potential to extend to other functions in addition to specialized technical areas; lacks identification of positions and statutory revision in its own diploma as well as organic staff; can be considered in a more advanced stage of the career; implies changes to the remuneration system.

Keywords:

Military career, Horizontal growth, Institution's needs, Personal interests.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

Alf Alferes

B

BGECM Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

C

Cap Capitão

CEME Chefe do Estado-Maior do Exército

CIGeoE Centro de Informação Geoespacial do Exército

Cor Coronel

CPAE Centro de Psicologia Aplicada do Exército

CPC Curso de Promoção a Capitão

CPOG Curso de Promoção a Oficial General

CPOS Curso de Promoção a Oficial Superior

D

DARH Direção de Administração de Recursos Humanos

DGRDN Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DivRec/EME Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército

E

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

END Elemento Nacional Destacado

EP Exército Português

F

FFAA Forças Armadas

FND Força Nacional Destacada

G

GabCEME Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército

GMP Guarnição Militar de Preferência

GRH Gestão de Recursos Humanos

I

IUM Instituto Universitário Militar



M

Maj Major

N

NNCMQP Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes

O

OE Objetivo específico

OG Objetivo Geral

Q

QC Questão central

QD Questão derivada

QEsp Quadro especial

QO Quadros Orgânicos

QP Quadros Permanentes

P

PH Progressão horizontal

PV Progressão vertical

R

RC Regime de Contrato

RH Recursos humanos

RV Regime de Voluntariado

S

SAMMFA Sistema da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

T

Ten Tenente

TCor Tenente-coronel

U

UEO Unidade/Estabelecimento/Órgão



1. Introdução

Com a aprovação do novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), através do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, assente na “valorização da carreira militar e na salvaguarda das suas especificidades”, surge pela primeira vez¹ “a possibilidade do militar, por opção individual, transitar para um modelo horizontal de carreira, garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”. Desta forma, o art.º 125.º prevê que o militar possa optar por uma progressão horizontal (PH), ficando sujeito à permanência no mesmo posto e progredindo em posições remuneratórias específicas.

A escolha deste tema resultou do facto do investigador se ter deparado, ao longo da sua experiência profissional, com a deceção pela carreira de alguns oficiais e sargentos e acredita que esta opção pela PH poderá servir de motivação para retenção e fixação de pessoal qualificado nas fileiras do Exército Português (EP).

Segundo uma sondagem realizada pela *Cornerstone OnDemand* (Helvey, 2016), uma empresa líder global em gestão de talentos, a mais de 2.000 trabalhadores norte-americanos dos mais variados setores profissionais, cerca de 89% consideraria realizar um movimento lateral na sua carreira. Acrescenta, ainda, que as respostas mais comuns ao motivo desta decisão são: a procura por uma maior satisfação pessoal (57%), a busca de um rumo de carreira inteiramente novo (41%) e a aceitação de um novo desafio profissional (40%).

A Diretiva Estratégica do EP para o triénio 2019-2021 refere os recursos humanos (RH) como o seu ativo mais importante e valioso, cuja estabilidade importa promover e preservar de forma sustentada. Entre outros, o aperfeiçoamento dos modelos de carreiras constitui-se como um dos “alicerces essenciais da atração e retenção de efetivos e consequente satisfação das necessidades do Exército e dos anseios das pessoas que nele servem” (EP, 2019, p. 13).

Kaye e Giulioni (2019, p. 11) defendem que os melhores e mais brilhantes colaboradores têm opções e deixar de ajudá-los a “crescer” pode levar a que empreguem o seu talento noutros locais. Pode ser ainda mais prejudicial que os colaboradores permaneçam e se “separem”, no sentido em que deixam de sentir o compromisso com a organização, embora compareçam todos os dias para trabalhar.

¹ Os Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro e Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho não previam essa possibilidade.



Neste sentido, Collings e Mellahi (2009, cit. por Cascão, 2014, p. 150) referem o conceito de gestão estratégica do talento como a identificação sistemática de funções chave, através de atividades e processos, que contribuem para a vantagem sustentável e competitiva das organizações. Dessa forma, o conceito envolve o desenvolvimento de talentos para preencher determinados cargos com pessoas competentes e envolvidas na organização. Para além disso, acrescentam que estes cargos chave não estão obrigatoriamente limitados à gestão de topo e podem abranger cargos mais baixos na hierarquia.

Através da análise documental e das entrevistas exploratórias realizadas junto de entidades relacionadas com os RH e a gestão de carreiras no EP, verifica-se que “não tem havido qualquer desenvolvimento conhecido” na implementação da PH, conforme referido por J. Sousa (entrevista presencial, 08 de janeiro de 2021), pese embora estivesse prevista a aprovação do diploma próprio no prazo de 180 dias, a contar da data da entrada em vigor do diploma em questão, conforme previsto no art.º 21.º do EMFAR.

Assim, importa investigar quais são as vantagens em adotar um modelo de aplicação de PH numa instituição como o EP e de que forma é que o modelo apresenta opções com interesse para os militares e para a instituição. Como desiderato último e no final da investigação, pretende-se analisar a aplicação de um modelo de PH da carreira no EP, contribuindo desta forma para o Objetivo Operacional 1.3 – Maximizar a obtenção e gestão de recursos humanos (GRH) – da Diretiva Estratégica 2019-2021 do EP.

O objeto de investigação centra-se no atual modelo de carreiras dos militares do EP, mormente no que diz respeito à PH, prevista no art.º 125.º do EMFAR, encontrando-se delimitado temporalmente desde 2015, data de promulgação do presente estatuto, até 2021. No domínio espacial, dada a abrangência do estudo e a limitação temporal, a investigação incidiu sobre as carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP), entre Capitão e Coronel, a prestar serviço no EP, constituindo-se assim uma amostra com elevado nível de representatividade. Relativamente ao conteúdo, a investigação abordou o modelo de PH da carreira militar previsto com a revisão e implementação do Dec-Lei 90/2015.

Fruto da revisão da literatura, identificou-se que a Dinamarca prevê um modelo de PH para a categoria de sargentos que não foi considerada para a presente investigação. Ainda neste âmbito, nos Países Baixos e na Bélgica, este conceito não existe mas um oficial pode permanecer no seu posto ao não se propor ao seu processo de promoção (Ferreira, 2017; Gonçalves, 2020).



Neste enquadramento, a investigação tem como objetivo geral (OG) “Analisar a aplicação de um modelo de PH da carreira no EP”, alicerçado em dois objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar a visão institucional do conceito de PH da carreira para o EP.

OE2: Analisar a perceção dos oficiais dos QP em relação à implementação de um modelo de PH da carreira no EP.

Para alcançar o OG, identificou-se a seguinte Questão Central (QC) como orientação para a investigação: “Será exequível a aplicação de um modelo de PH da carreira no EP?” Decorrente da mesma, identificaram-se as seguintes Questões Derivadas (QD) cujas respostas concorrem para os respetivos OE:

QD1: De que modo é que a instituição militar visualiza que a PH poderá satisfazer as necessidades do EP e os anseios dos militares que nele servem?

QD2: De que forma é que os oficiais dos QP entendem que um modelo de PH é uma opção de carreira no EP?

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, iniciando-se o primeiro com a presente introdução. O segundo capítulo refere-se ao estado da arte e ao enquadramento teórico e concetual. No terceiro capítulo, são apresentados a metodologia e o método de investigação. O quarto capítulo procura dar resposta às QD e está dividido em três subcapítulos, em que se procede à análise das entrevistas relativamente ao conceito de PH, seguida da análise dos questionários quanto à perceção dos oficiais dos QP em relação à implementação de um modelo de PH da carreira no EP e, por último, à discussão dos resultados. No final, o quinto capítulo corresponde à exposição das principais conclusões, apresentando, posteriormente, contributos para o conhecimento, limitações à presente investigação, propostas de investigação futura e recomendações de ordem prática.



2 Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo, como estado da arte, apresentam-se diversos estudos em matéria de carreira militar e o enquadramento conceptual utilizado na investigação.

2.1 Estado da arte

Vários trabalhos de investigação têm sido desenvolvidos sobre a importância das carreiras, pelo que serão apresentados de seguida os que se considera serem os mais relevantes, mormente no âmbito da carreira militar.

Ribeiro (2012) defendia a necessidade de uma estrutura específica que se dedicasse à gestão de carreiras dos militares a fim de serem auscultadas as aspirações, motivações e expectativas dos militares perante a sua carreira. A propósito, cumpre referir que, em 2019, foi implementada a Repartição de Gestão de Carreiras (Figura 1) para apoiar a Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) do EP, ficando a seu cargo, entre outras competências, “Promover o planeamento da carreira de cada militar, realizando estudos no sentido de orientar e aconselhar sobre as necessidades de formação, de desempenho de funções e de satisfação de condições de promoção” (EP, 2019, p. 4).

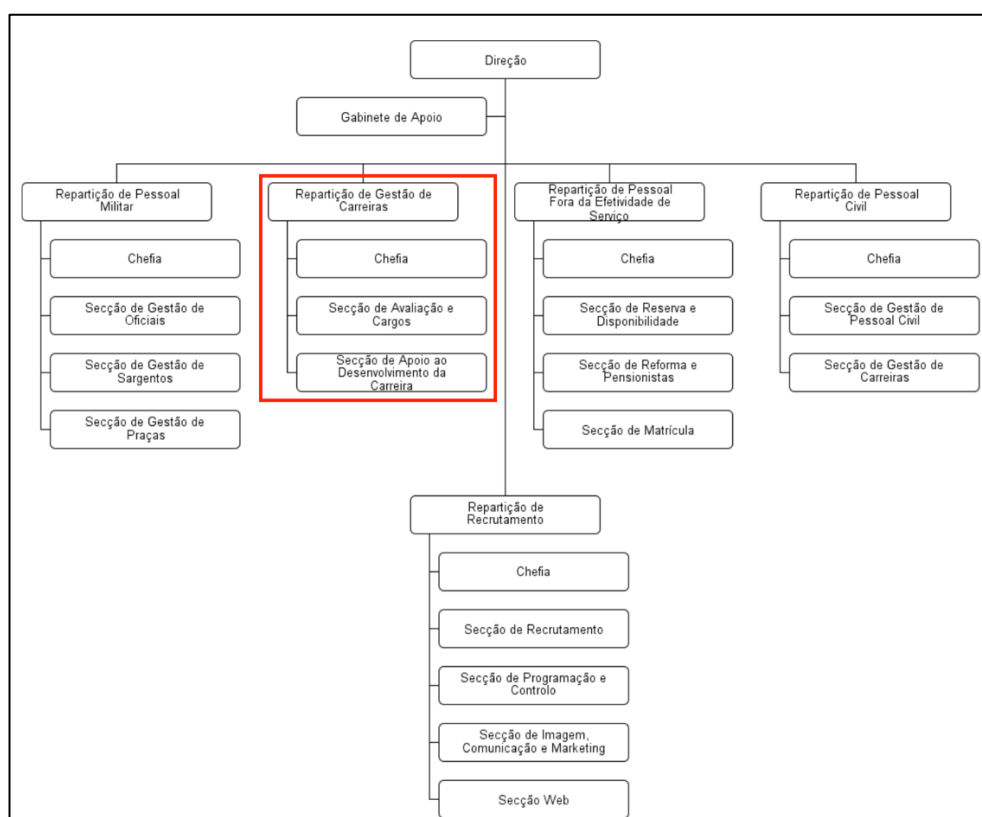


Figura 1 - Organograma da DARH

Fonte: Adaptado a partir de EP (2019, p. 3).



Vinagreiro (2014) analisou os mecanismos reguladores da carreira militar previstos na legislação em vigor à data da sua investigação verificando a sua adequabilidade para uma gestão equilibrada e flexível da carreira dos militares das Forças Armadas (FFAA).

Importa aqui destacar a análise de Pedro (2016) acerca do impacto das alterações do EMFAR, introduzidas em 2015, no desenho e nos mecanismos reguladores das carreiras dos oficiais das Forças Armadas bem como o estudo comparativo efetuado por Alexandre (2016) sobre as principais práticas de gestão utilizadas por países amigos e aliados no sentido de operacionalizar as alterações mais relevantes do diploma em questão no modelo de gestão de carreira dos oficiais dos QP das FFAA. Em particular nesta última investigação verificou-se que a República Federal da Alemanha, a República Federativa do Brasil, o Reino de Espanha, a República Francesa, os Países Baixos e o Reino Unido não têm qualquer modelo de PH, enquanto que os Estados Unidos da América tinham em curso o “estabelecimento de um perfil de carreiras técnicas e alargamento pelo conceito de entrada lateral nas fileiras” (Alexandre, 2016, p. Apd L-1).

Considera-se importante evidenciar a pesquisa de Carvalho (2017) que, no âmbito civil, através da análise dos resultados obtidos, relevou a relação positiva entre o grau de satisfação e autorrealização dos inquiridos e o crescimento horizontal. De igual modo, a aprendizagem contínua e os desafios do trabalho são fatores chave no sucesso do percurso de carreira que permitem alcançar o objetivo último: o sucesso psicológico.

De referir ainda o estudo de Ferreira (2017) que propôs uma alteração da estrutura da carreira dos oficiais dos QP através da centralidade das competências adquiridas e demonstradas pelos militares, podendo ser melhorada com a adoção de desenhos de carreira paralela múltipla.

Mais recentemente, após a entrada em vigor da alteração do EMFAR e no que concerne à PH na carreira militar, destacam-se dois trabalhos de investigação no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) da Força Aérea. Neves (2017) investigou quais as modalidades de implementação dos fatores de atratividade individual como pilares de um futuro modelo deste tipo de carreira e Gonçalves (2020) analisou o mesmo numa perspetiva de alinhamento dos interesses da instituição com as expetativas dos militares.



2.2 Base conceptual

2.2.1 A carreira

Com o presente subcapítulo, pretende-se abordar a carreira de uma forma geral relevando alguns fatores presentes no modelo abordado na presente investigação, a PH, e no modelo tradicional, a saber, a progressão vertical (PV).

Machado, Machado e Portugal (2014, p. 171) definem o conceito de carreira como “a sucessão de afectações a diferentes postos de trabalho de exigência crescente” e defendem que é na sequência do mesmo que surge a gestão de carreiras, técnica que apresenta um compromisso permanente entre as necessidades da empresa e as expetativas expressas pelo colaborador. Machado et al. (2014, p.172) reforçam que “gerir as carreiras é ter em conta ao mesmo tempo as necessidades da empresa, presentes e futuras, as expectativas de cada trabalhador e as suas potencialidades individuais” e a carreira profissional constitui-se como uma das motivações mais elevadas no que à autorrealização se refere.

A carreira é assim um processo evolutivo, devendo ser analisada ao longo da vida do indivíduo, considerando as interações do trabalho, da família e do autodesenvolvimento (Sousa et al., 2006, p. 161; Tomlinson et al., 2018, p. 4). De acordo com Schein (1978, cit. por Sousa et al., 2006, p. 162), existem cinco estádios de uma carreira, nomeadamente: (i) exploração; (ii) estabelecimento; (iii) desenvolvimento; (iv) maturação; e (v) declínio. Por se considerar que estes estádios são aplicáveis na carreira militar e estão interligados à progressão no posto, para a presente investigação serão ponderados três, referentes à atividade laboral *per si*:

- o “estabelecimento”, como o início da procura pelo primeiro emprego e a escolha de o aceitar ou não, sucedendo-se outras *a posteriori*;
- o “desenvolvimento” pode ser um período de grande produtividade onde ocorrem, habitualmente, situações de transferências ou promoções, conduzindo a novas ambições profissionais;
- e a “maturação” em que o indivíduo transfere o seu conhecimento tácito e explícito, desempenhando um papel de mentor e podendo assumir-se como uma fonte de satisfação para o próprio.

Segundo alguns autores, existem duas formas de avaliar o sucesso de uma carreira: através de critérios objetivos baseados em indicadores externos, relacionados com a progressão na hierarquia e com as recompensas e prémios obtidos; e através de critérios subjetivos, ou intrínsecos, baseados nas atitudes, nas emoções e nas perceções dos indivíduos



sobre o seu trabalho (Hall, 2004, p. 4; Feldman e Ng, 2017, cit. por Ferreira et al., 2015, p. 342). Desta forma, acredita-se que estes critérios não são estanques e não podem ser associados exclusivamente a um dos dois modelos de carreira que a seguir se descrevem, na certeza, porém, que cada indivíduo pauta a sua conduta na carreira através do que lhe for mais conveniente no momento.

2.2.2 Progressão vertical

A Lei n.º 11/89, de 1 de junho, aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) e define os princípios orientadores das carreiras dos “militares dos quadros permanentes em qualquer situação e dos restantes militares enquanto na efetividade do serviço”. No art.º 2.º, a condição militar caracteriza-se, entre outros, pela “consagração de especiais direitos, compensações e regalias” designadamente em determinados campos, entre os quais, as carreiras.

As BGECM preveem ainda no seu art.º 11.º o desenvolvimento das carreiras militares orientando-se por princípios básicos, nomeadamente o “Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência” e a “Harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das forças armadas”.

O EMFAR aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, tem como propósito fundamental a valorização da carreira militar e a salvaguarda das suas especificidades, não obstante a “linha de ação principal da presente alteração legislativa ser a otimização da utilização dos efetivos militares tendo em conta as necessidades do serviço efetivo”.

O militar tem direito a auferir uma remuneração em função da forma de prestação de serviço, do posto, do tempo de serviço e do cargo que desempenha, nos termos previstos em diploma próprio, conforme cita o art.º 18.º do EMFAR. Atualmente, o Decreto-Lei n.º 142/2015, de 31 de julho, procedeu à atualização da tabela que consta no Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, e que fixa as posições remuneratórias e os níveis remuneratórios dos militares dos QP, do Regime de Contrato (RC) e do Regime de Voluntariado (RV), conforme Anexo A.

O art.º 25.º do EMFAR menciona na sua alínea a) que o militar tem direito “ao desenvolvimento, valorização e progressão na carreira, atentos os condicionalismos estabelecidos no presente Estatuto, e à progressão no posto, nos termos previstos no respetivo regime remuneratório, conciliando a sua preparação, experiência e mérito com as necessidades das Forças Armadas”. Após o ingresso nos QP, o tempo mínimo de serviço



efetivo é de oito anos para as categorias de oficiais e sargentos conforme previsto na alínea a) do n.º 2 do art.º 171.º.

Importa, pois, referir a definição de carreira militar, conforme art.º 27.º do presente estatuto, como sendo “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”.

Ainda neste âmbito, o art.º 28.º esclarece que os militares se agrupam, por ordem decrescente de hierarquia, nas categorias de oficiais, sargentos e praças, sendo que o posto é “a posição que, na respetiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar, sendo fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções”.

Nas palavras de J. Sousa (op. cit.), “na carreira militar, a ascensão faz-se por promoção” e o art.º 63.º do EMFAR indica as condições especiais de promoção (Quadro 1) para os militares dos QP, abrangendo, desde logo e entre outras, o tempo mínimo de permanência no posto e a frequência de curso de promoção com aproveitamento.

Quadro 1 – Condições especiais de promoção

Corpo de Oficiais Gerais / Armas & Serviços/ Quadros especiais	Para promoção a	Cursos e provas	Tempos mínimos	Modalidades de promoção
Corpo de Oficiais Gerais	General Tenente-General Major-General			Escolha
	Brigadeiro-General	CPOG	4 anos em Cor	Escolha
Armas	Cor	CPOS CPC	4 anos em TCor	Escolha
	TCor		5 anos em Maj	Escolha
	Maj		7 anos em Cap	Escolha
	Cap		4 anos em Ten	Antiguidade
	Ten		2 anos em Alf	Diuturnidade
Serviços	Cor	CPOS CPC	4 anos em TCor	Escolha
	TCor		5 anos em Maj	Escolha
	Maj		7 anos em Cap	Escolha
	Cap		4 anos em Ten	Antiguidade
	Ten		2 anos em Alf	Diuturnidade
Juristas, superior de apoio, técnicos de exploração de transmissões, técnicos de manutenção de transmissões, técnicos de manutenção de material, técnicos de pessoal e secretariado, técnicos de transportes, técnicos de saúde	Cor	CPOS CPC	4 anos em TCor	Escolha
	TCor		5 anos em Maj	Escolha
	Maj		7 anos em Cap	Escolha
	Cap		4 anos em Ten	Antiguidade
	Ten		2 anos em Alf	Diuturnidade
Chefes de banda de música	TCor	CPOS CPC	5 anos em Maj	Escolha
	Maj		7 anos em Cap	Escolha
	Cap		4 anos em Ten	Antiguidade
	Ten		2 anos em Alf	Diuturnidade

Coronel (Cor)
Tenente-Coronel (TCor)
Major (Maj)
Capitão (Cap)
Tenente (Ten)
Alferes (Alf)

Curso de promoção a Oficial General (CPOG)
Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS)
Curso de Promoção a Capitão (CPC)

Fonte: Adaptado a partir de EMFAR (2015).



No que diz respeito ao desenvolvimento da carreira militar, o EMFAR estabelece nove princípios no seu art.º 123.º. Nesta perspetiva destacam-se: (i) a universalidade que consiste “na sua aplicabilidade a todos os militares que voluntariamente ingressam nos QP”, (ii) a igualdade de oportunidades que abrange “perspetivas de carreira semelhantes nos vários domínios da formação e promoção”, (iii) a mobilidade que constitui a “necessidade de nomear e colocar militares tendo em conta a dispersão do dispositivo de forças”, (iv) a compatibilidade onde reside “a faculdade de compatibilizar os interesses da instituição militar e os interesses individuais, sem prejuízo para o cumprimento da missão” e (v) a credibilidade que consiste “na transparência dos métodos e critérios a aplicar”.

O art.º 124.º do EMFAR determina que o desenvolvimento da carreira militar se traduz na promoção aos diferentes postos, em qualquer categoria, desde que satisfeitas as condições legalmente previstas e tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito relevados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA.

No entanto, conforme previsto no art.º 126.º do EMFAR, o desenvolvimento da carreira militar está condicionado à verificação de alguns pressupostos, tais como: a alimentação adequada às necessidades de cada quadro especial; a existência de mecanismos reguladores que asseguram flexibilidade de gestão e harmonizam as necessidades das FFAA com as aptidões e interesses individuais, garantindo a permanente motivação dos militares; e o número de lugares distribuídos por postos e fixados nos quadros especiais aprovados.

O Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, conforme plasmado na Portaria n.º 451/2016, define o próprio Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA) que tem por finalidade (art.º 5.º) determinar o mérito do militar tendo em vista a correta GRH nos ramos das FFAA. Contudo, nos termos da alínea c) do n.º 2 do art.º 22.º, importa referir que a avaliação individual desfavorável tem relevância para a não transição para a PH.

Em primeira linha, as Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos QP (NNCMQP) (EP, 2005) destinam-se a regular a nomeação e colocação dos militares dos QP, de acordo com o EMFAR (*vide* art.º 132.º) e com as necessidades do EP, tendo por objetivo o preenchimento dos lugares previstos nos Quadros Orgânicos (QO), com as devidas exceções mencionadas no n.º 2 do art.º 1.º.

No seu art.º 12.º, as NNCMQP preveem que a colocação será efetuada com base nos princípios previstos, nomeadamente, na garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira e no aproveitamento da capacidade profissional, conciliando,



na medida do possível, os interesses pessoais do militar com os de serviço. A nomeação processa-se por escolha, oferecimento ou imposição de serviço, cf. art.º 13.º.

Cumprir ter presente que o art.º 50.º das NNCMQP aborda a inamovibilidade como o atributo de que se revestem determinados cargos e funções, nos quais é necessária uma certa permanência, não sendo possível deslocar o militar para outra função antes de ter terminado o tempo previsto, não devendo exceder os três anos, sem prorrogações, cf. art.º 51.º. As inamovibilidades e respetivos prazos de duração e prorrogações constam no Anexo B.

2.2.3 Progressão horizontal

Para o presente subcapítulo, abordam-se os conceitos de **carreira proteana**, *carrières à double échelle* e **gestão de talento** por se entender que estão relacionados com a PH.

Segundo Hall (2004, cit. por Taborda, 2012, p. 6), a carreira proteana é a carreira do século XXI, ao integrar os interesses dos indivíduos com os objetivos das organizações, sendo a capacidade de mudança no trabalho inerente à mesma. Assim, Hall (2004, cit. por Ferreira et al., 2015, p. 352) define este modelo de carreira como o processo em que “a pessoa, e não a organização, está encarregue da carreira, os valores centrais são a liberdade e o crescimento e os principais critérios para avaliar o sucesso são subjetivos (sucesso psicológico) vs. objetivos (posição, salário)”.

A abordagem à carreira proteana marca um ponto de viragem à carreira tradicional, de ascensão vertical à semelhança do EP, como é observável na Tabela 1, daí que Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 160) considerem que o conceito de carreira se focaliza sobretudo no indivíduo e nas suas necessidades.

Tabela 1 - Diferenças entre as carreiras tradicionais e as carreiras proteanas

	Tradicional	Proteana
Quem é o responsável?	Organização	Indivíduo
Valores-chave	Progressão	Crescimento da liberdade
Graus de mobilidade	Reduzida	Elevada
Crítérios de sucesso	Nível salarial	Sucesso psicológico
Atitudes-chave	Compromisso organizacional	Compromisso com a satisfação no trabalho

Fonte: Ferreira et al. (2015, p. 353).

Correia e Passos (2015) referem que, tradicionalmente, o entendimento de carreira era baseado num modelo hierárquico onde a direção a seguir era linear e o progresso era apenas vertical. Ora, Schein (1978, cit. por Correia e Passos, 2015, p. 344) já defendia que os progressos na organização deviam incorporar, não só movimentos verticais (progressão clássica), mas também movimentos horizontais (relacionados com a mudança da área



funcional) e movimentos laterais ou internos (correspondendo à obtenção de influência e poder no seio da organização, afastando-se ou aproximando-se do seu centro de decisão).

Outra perspectiva que parece ser a que mais se assemelha ao descrito no art.º 125.º do EMFAR, no que à PH diz respeito, é a de Cerdin (2000, p. 35) que menciona o termo “*carrières à double échelle*”. Assim, permite aos indivíduos com formação específica de progredirem na organização sem acederem a cargos superiores, reconhecendo que não têm vontade ou aptidão para desempenhar esses cargos e permitindo dessa forma que mantenham a sua motivação. Neste caso, a remuneração seria equiparável à PV.

Decorrente desta formação específica surge o talento que remete para capacidades ou habilidades excepcionais, raras e únicas, não sendo algo teórico ou abstrato, mas sim como algo em que é possível observar resultados práticos no domínio laboral (Dejoux & Thévenet, 2015, p. 9).

De outra forma, a estratégia norte-americana da gestão do talento no seio do seu Exército apresenta as três dimensões que se interrelacionam e resultam no talento: as habilidades, o conhecimento e os comportamentos; pois é preciso mais do que apenas competências técnicas e cognitivas, mas também ética, valores e atitudes (*United States Army*, 2016, pp. 6-7). A gestão do talento surge assim como uma forma de aumentar o potencial dos seus RH, sendo considerado um investimento que requer uma abordagem sistémica, pois equilibra as necessidades dos indivíduos com as da instituição, ao garantir a adequação da pessoa na função e ao capacitar os seus militares.





Recentemente, Ponce (2016, p. 32-33), ao referir-se ao perfil de carreira implementado nas FFAA do Reino de Espanha, argumenta que a mobilidade – geográfica ou profissional – é inerente aos militares e necessária à instituição, muito embora não seja sempre a melhor opção. Refere ainda que a permanência numa determinada função entre dois e três anos, para depois mudar de local, de equipa de trabalho e de tarefas, afigura-se como pouco adequada para identificar e fazer a gestão do talento.

2.3 Modelo de análise

O estudo da PH é um conceito que se baseia em diferentes perspetivas podendo ser analisado sob várias dimensões pelo que, após a revisão da literatura, entendeu-se aplicar o modelo de análise (Quivy & Campenhoudt, 1995, pp. 109-134) que a seguir se ilustra (Quadro 2), recorrendo à carreira militar no que toca à PV e à carreira proteana, à gestão de talento e ao conceito de *carrières à double échelle* no que diz respeito à PH.



Quadro 2 - Modelo de análise

Progressão vertical		OG – Analisar a aplicação de um modelo de PH da carreira no EP QC – Será exequível a aplicação de um modelo de PH da carreira no EP?		Progressão horizontal		
Carreira militar	Necessidades da instituição	<div><p>OE1: Analisar a visão institucional do conceito de PH da carreira para o EP.</p></div> <div><p>QD1: De que modo é que a instituição militar visualiza que a PH poderá satisfazer as necessidades do EP e os anseios dos militares que nele servem?</p></div> <div><p>OE2: Analisar a percepção dos oficiais dos QP em relação à implementação de um modelo de PH da carreira no EP.</p></div> <div><p>QD2: De que forma é que os oficiais dos QP entendem que um modelo de PH é uma opção de carreira no EP?</p></div>		Liberdade	Carreira proteana	
	Interesses pessoais			Sucesso psicológico		
	Posto			Formação específica	Carrières à double échelle	
	Tempo mínimo de serviço efetivo			Motivação		
	Inamovibilidade			Conhecimento	Gestão do talento	
	Regime remuneratório					
	Universalidade					
	Mobilidade					
	Compatibilidade					
	Credibilidade					
	Progressão no posto					
	Mérito					



3 Metodologia e método

Neste capítulo apresenta-se a metodologia conforme estabelecido nas normas em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM). A referenciação bibliográfica está conforme definido nas Normas de Autor do IUM (Fachada, Ranhola, Marreiros e Santos, 2020).

3.1 Metodologia

Este tema insere-se no domínio das Ciências Militares, na área de investigação do estudo do Comportamento Humano e Saúde em contexto militar, na subárea de Gestão de recursos humanos em contexto militar (Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM, 2017).

Ontologicamente, optou-se por uma posição construtivista pois acredita-se que “não há lugar, nas relações sociais, para a existência de um conhecimento global, havendo apenas versões específicas, dependentes do indivíduo, do meio e do tempo”, tendo-se adotado uma posição epistemológica interpretativista ao tentar compreender os significados subjetivos dos fenómenos sociais e perceber como a realidade “molda e é moldada pelos comportamentos e ações dos atores sociais que nela intervêm” (Santos e Lima (Coord.), 2019, pp. 16-18).

A metodologia de investigação seguida neste trabalho baseou-se no raciocínio indutivo (Carvalho, 2009, p.86), partindo do particular para o geral, e a abordagem da investigação é a estratégia qualitativa, com um reforço de estratégia quantitativa (Carmo e Ferreira, 1998, p. 179). O desenho de pesquisa é transversal pressupondo a recolha de dados qualitativos ou quantitativos de mais de um caso, num determinado momento, de maneira a detetar padrões de associação através de uma ou mais variáveis (Santos & Lima (Coord.), 2019, p. 33).

A investigação percorreu duas fases conforme preconizado na norma do IUM (2020). A primeira fase – exploratória – enquadrou o tema através de entrevistas exploratórias a entidades relacionadas com os RH e a gestão de carreiras e estabeleceu o “estado da arte” e o enquadramento conceptual, através da revisão da literatura. A segunda fase – analítica/conclusiva – visava responder às QD, através da realização de entrevistas e de questionários. Decorrente da recolha dos dados, procedeu-se à análise e discussão dos resultados a fim de validar os indicadores e apresentar as conclusões da investigação materializando dessa forma o OG proposto. No final, são apresentadas algumas contribuições para o conhecimento, as limitações e as recomendações para futuras investigações.



3.2 Método

3.2.1 Participantes e procedimentos

Durante a fase exploratória, os participantes que integraram a investigação foram entidades relacionadas com os RH, mormente da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército (DivRec/EME) e da DARH, recorrendo a entrevistas não estruturadas.

Durante a fase analítica, após obtida a devida autorização do Gabinete de S. Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército (GabCEME), as entrevistas estruturadas foram realizadas presencialmente ou por correio eletrónico, tendo sido apresentado previamente o objetivo do estudo. Integraram no presente estudo, na qualidade de entrevistados, entidades de referência da DARH ligadas à GRH no EP. No seguimento das respostas providenciadas, surgiu a necessidade de realizar uma entrevista adicional à tutela (Quadro 3). Relativamente ao procedimento, construíram-se os guiões das entrevistas conforme detalhado nos Apêndices A e B.

Quadro 3 - Entidades entrevistadas

Sigla	Função	Posto	Nome	Data
E1	Comandante do Pessoal	Tenente-general	José António da Fonseca e Sousa	08 de janeiro de 2021, presencial
E2	Chefe da Repartição de Pessoal Militar	Coronel	Rui Manuel Costa Ribeiro	26 de janeiro de 2021, por correio eletrónico
E3	Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional	N/A	Alberto António Rodrigues Coelho	27 de março de 2021, por correio eletrónico

Com base no conteúdo dos objetivos da investigação, foi ainda elaborado um inquérito por questionário e, após autorização do GabCEME, foi enviado para o endereço de correio eletrónico institucional de todos os oficiais do EP, entre Capitão e Coronel, estando disponível na internet (via *Google Forms*), entre 21 de dezembro de 2020 e 31 de janeiro de 2021.

Analisando a relação existente entre as respostas e o universo em questão (Tabela 2), é possível considerar-se que se está perante uma amostra aleatória estratificada não-proporcional (Santos & Lima (Coord.), 2019, pp. 67-68). Isto significa que, tendo em conta o número de respostas alcançadas face ao universo proposto², a amostra obteve uma margem de erro de 4% para um grau de confiança de 95% (*SurveyMonkey*, 2021).

² O universo é constituído por 1624 oficiais (efetivos autorizados conforme Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro).



Tabela 2 - Análise descritiva da amostra

	Variável	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
Gênero	Masculino	413	94,5
	Feminino	24	5,5
Arma / Serviço / Especialidade	Infantaria	154	35,2
	Artilharia	77	17,6
	Cavalaria	61	13,9
	Engenharia	27	6,2
	Transmissões	23	5,2
	Administração Militar	40	9,1
	Material	17	3,9
	Técnico de Pessoal e Secretariado	15	3,4
	Serviço de Saúde (medicina, dentária, farmácia e veterinária)	18	4,1
	Técnico de Transportes	3	0,7
	Serviço Geral	2	0,4
Posto	Capitão	129	29,5
	Major	135	30,9
	Tenente-Coronel	122	27,9
	Coronel	51	11,7

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

As entrevistas às entidades de referência foram do tipo estruturadas (Santos & Lima (Coord.), 2019, p. 84) e o inquérito ao público-alvo considerou perguntas de escolha múltipla em leque aberto, permitindo ao informante acrescentar respostas que o investigador não tivesse considerado à partida (Carvalho, 2009, p. 155).

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

O tratamento dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo tendo-se optado por uma análise temática ou categorial, no caso das entrevistas, e por via manual, no caso dos questionários (Santos & Lima (Coord.), 2019, pp. 100-125).



4 Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta os dados recolhidos, através das entrevistas e dos questionários, que, seguindo o modelo de análise para a investigação, permitiram realizar a discussão e responder às QD.

4.1 Análise de entrevistas

Para contextualizar os resultados e assim proceder à sua análise, nomeadamente no que concerne à visão institucional da implementação do modelo de PH e de forma a dar resposta à QD1, apresentam-se os dados referentes às entrevistas estruturadas realizadas às três entidades – E1, E2 e E3 (*vide* Apêndice C) – sob a forma de unidades semânticas de registo e unidades de contexto (Carmo & Ferreira, 1998, p. 257; Ghiglione e Matalon, 2001, p. 191).

O critério de inamovibilidade tem sido aplicado para determinados cargos, na sequência de formação específica e/ou competências necessárias para a função, obrigando os militares a permanecer até ao seu *terminus*. Os entrevistados E1 e E2 tendem a concordar com esta afirmação.

Se o atual regime remuneratório está bem definido na carreira de PV, a visão dos entrevistados foi unânime ao alertarem para a especificidade da questão caso o militar opte pela PH, considerando a importância que esta matéria representa neste modelo de carreira e reconhecendo a premência da definição legal que a enquadre, no sentido de ser distinta do modelo de PV. E2 é o único que apresenta uma proposta de transição entre posições remuneratórias ocorrendo a cada três anos.

Ao analisarmos os princípios orientadores da PV, no que se refere ao princípio de universalidade, ou seja a aplicabilidade a todos os militares dos QP, embora apenas E2 o refira claramente, também E1 alude a este princípio no sentido de alargar a outras áreas de conhecimento e aos militares na reserva na efetividade de serviço. Ou seja, entende-se que o cariz técnico poderá não abranger todo o universo de oficiais dos QP nos seus quadros especiais e, dessa forma, limitará o acesso a este modelo de carreira.

Porém, no que toca ao princípio da mobilidade da carreira militar, as respostas convergem no mesmo sentido apontando para o exercício de funções circunscrito à mesma unidade ou área geográfica, o que poderá aludir a um conceito de “sedentarismo geográfico” (E1) no sentido em que o militar permanecerá em determinada unidade, estabelecimento ou órgão (UEO) ou Guarnição Militar de Preferência (GMP).



Os interesses da instituição *versus* os pessoais estão relacionados com o princípio da compatibilidade e, neste ponto, a visão converge no mesmo sentido, referindo a conciliação ou “a harmonização entre trabalho e vida pessoal” (E1). Tal facto permitirá ao EP ter “um militar motivado no cumprimento das suas tarefas” (E2) “em razões de natureza pessoal ou familiar, entre outras” (E3).

Questionados sobre o fator de diferenciação entre dois militares que optem pela mesma vaga de PH, relacionado com o princípio da credibilidade e a transparência dos métodos e critérios a aplicar, as respostas são unânimes ao salientarem a importância desta matéria e ao referir o mérito relativo do militar que opte por este modelo de carreira, “mediante procedimento concursal da iniciativa da Instituição Militar” (E1).

Particularizando o entendimento institucional da PH, nomeadamente da carreira proteana, a propósito da liberdade, foi de comum acordo que “a opção é do militar” (E2) em escolher por um modelo de carreira diferente, devendo esta ser “cuidadosamente ponderada” (E3). No atinente ao sucesso psicológico, houve concordância ao referirem ideias como o “desenvolvimento do moral e bem-estar” (E1) e a “estabilidade” (E2) que este modelo poderá garantir “em detrimento do normal desenvolvimento da carreira” (E3).

Já na perspectiva da *Carrières à double échelle* da PH e da formação específica, que segundo Dejoux & Thévenet (2015) remete para capacidades e/ou habilidades excepcionais, os entrevistados reforçam “a exigência da elevada componente de especialização” (E1) deste modelo de progressão. No entanto, não adiantam muito sobre as áreas identificadas no seio do EP à exceção do ensino ou outras de cariz mais técnico, como as que caracterizam o Centro de Informação Geoespacial do Exército (CIGeoE) ou o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE).

No que concerne à motivação que poderá levar um militar a optar pela PH num determinado momento da sua vida, mais uma vez, as respostas aparentam ser unânimes, ao afirmar que poderá ser uma opção para manter “um militar motivado” (E2) ou “para serem evitadas situações de desmotivação” (E1) com o atual modelo de carreira.

Intimamente ligado com a gestão do talento na PH, nomeadamente o conhecimento, as respostas vão no sentido de se manifestar a “necessidade de um conhecimento em determinada área científica” (E1) sendo necessário dar “continuidade” (E3) à mesma.

No que concerne aos estádios de carreira e ao melhor momento para a tomada de decisão pela PH, as respostas são unânimes ao referir que deverá ser num momento da carreira em que o militar já tenha conhecimento da instituição e alguma maturidade



profissional, particularmente em momentos chave em que os militares tomam grandes decisões sobre as suas carreiras” (E1), por exemplo, “após o Curso de Promoção a Oficial Superior” (E2), “não fazendo sentido que a opção se coloque no início da carreira” (E3).

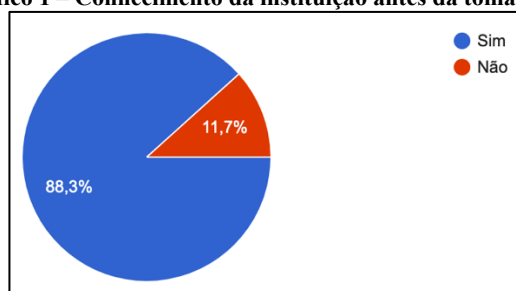
Aquando da realização dos guiões das entrevistas, considerou-se relevante questionar-se quanto à irreversibilidade que a tomada de decisão possa acarretar. Assim, as respostas são unânimes ao considerar que esta opção deva ser irreversível, impedindo que o militar que tenha optado pela PH possa regressar à PV.

4.2 Análise de questionários

No sentido de perceber como os militares entendem a opção de um modelo de carreira de PH, pretende-se apresentar os dados referentes ao inquérito por questionário dos 437 oficiais que constam da amostra.

À partida, 88,3% (n=386) dos inquiridos entende que o militar deve ter um tempo mínimo de conhecimento da instituição antes de poder optar pela PH (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Conhecimento da instituição antes da tomada de decisão



No seguimento do anteriormente exposto, apresentam-se as respostas dos participantes que responderam afirmativamente (Quadro 4), tendo-se agrupado os períodos temporais nas categorias indicadas. As respostas não consideradas não permitiram enquadrar os resultados nos intervalos apresentados.

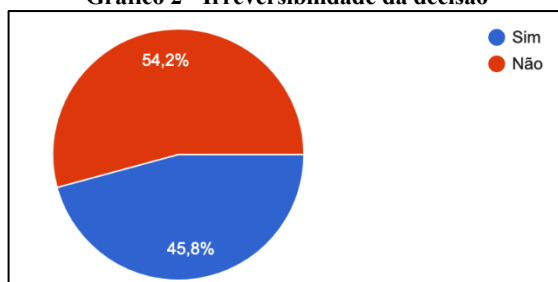
Quadro 4 - Tempo mínimo de conhecimento do EP

	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
Até seis anos ou Oficial Subalterno	105	27
Entre seis e treze anos ou Capitão	184	48
A partir de treze anos ou em Oficial Superior	78	20
Não consideradas	19	5

Verifica-se que mais de metade da amostra, 54,2% (n=237), entende que a decisão não tenha um carácter irreversível ou definitivo, ou seja, o militar que opte pela PH poderia requerer regressar à PV (Gráfico 2).



Gráfico 2 - Irreversibilidade da decisão



Se a irreversibilidade da decisão é opção, quanto ao período temporal antes do militar poder requerer regressar à sua condição anterior, os participantes responderam conforme referenciado no Quadro 5. Considerando que foi possível responder de forma aberta, 8% (n=20) responde que o militar possa regressar à PV quando assim o entender, perdendo a sua antiguidade relativa ao período em que permaneceu em PH, e 2% (n=5) defende que o militar deva permanecer o tempo mínimo no posto (*vide* Quadro 1) antes de regressar.

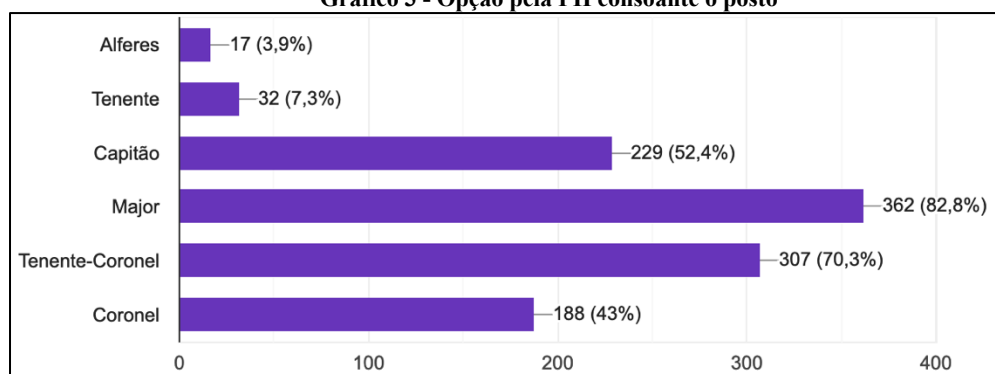
Quadro 5 - Período mínimo antes de regressar à PV

	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
Entre um a cinco anos	92	38
Entre cinco a vinte anos	96	39
Sem limite regressando quando entender e perdendo a antiguidade relativa ao período em PH	20	8
Tempo mínimo no posto	5	2
Não consideradas	24	10

Obviamente que o tempo de serviço é indissociável do posto que ocupa à data da decisão. Assim, considerando que os participantes podiam responder a mais do que uma opção, o gráfico 3 resume os resultados e permite inferir que é num estágio de carreira avançado, com maturidade e conhecimento da instituição, Major e Tenente-coronel, que os inquiridos consideram que seria possível optar por este modelo de carreira. Os postos de Capitão e Coronel também foram considerados, mas em menor número. Já os postos de Tenente e Alferes têm uma representação residual por se encontrarem numa fase muito inicial da carreira militar (até seis anos após o ingresso nos QP).

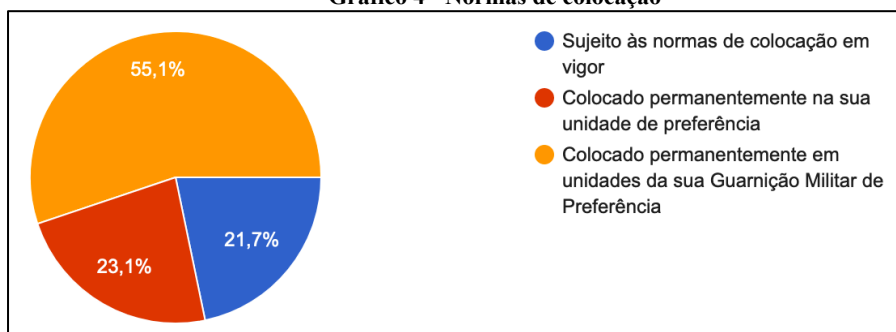


Gráfico 3 - Opção pela PH consoante o posto



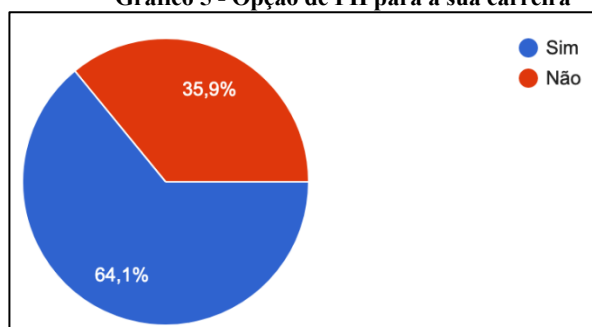
No que concerne às normas de colocação (Gráfico 4), apenas 21,7% (n=95) dos inquiridos considera que o militar que opte pela PH deveria ficar sujeito às normas em vigor; enquanto que mais de metade, 55,1% (n=241), considera que deveria ficar colocado permanentemente na sua GMP e 23,1% (n=101) na sua unidade de preferência.

Gráfico 4 - Normas de colocação



Quase dois terços, 64,1% (n=280), dos participantes consideraria um modelo de PH para a sua carreira conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Opção de PH para a sua carreira



Das 280 respostas que consideram optar por um modelo de PH para a sua carreira, a representação sociodemográfica em relação ao género, ao posto e à Arma ou ao Serviço está reproduzida no quadro 6. É possível observar que a questão do género não é significativamente diferenciadora em relação aos militares que considerariam optar pela PH. Relativamente ao posto, a representação decresce à medida que se progride na hierarquia:



Capitão (73,6%), Major (67,4%), Tenente-coronel (59,8%) e Coronel (41,2%), donde podemos inferir que a opção pela PH diverge ao longo dos estádios de carreira. No que respeita às Armas e Serviços, a percentagem ronda 61% nas armas de Infantaria, Artilharia e Cavalaria, mas aumenta nas de índole mais técnica, exceção feita à Arma de Transmissões (56,5%). Aqui, releva-se a percentagem elevada de oficiais do Serviço de saúde (77,8%, n=18) que consideraria permanecer no mesmo posto.

Quadro 6 - Caracterização sociodemográfica dos militares que considerariam optar pela PH

	Respostas SIM consideradas	Frequências relativas ao SIM (%)	Universo total	Frequências relativas ao universo total (%)
Género				
Masculino	263	93,9	413	63,7
Feminino	17	6,1	24	70,8
Posto				
Capitão	95	33,9	129	73,6
Major	91	32,5	135	67,4
Tenente-coronel	73	26,1	122	59,8
Coronel	21	7,5	51	41,2
Total	280	100	437	64,1
Arma/Serviço				
Infantaria	95	33,9	154	61,7
Artilharia	47	16,8	77	61
Cavalaria	37	13,2	61	60,7
Engenharia	19	6,8	27	70,4
Transmissões	13	4,6	23	56,5
Administração Militar	27	9,6	40	67,5
Material	12	4,3	17	70,6
Serviço de saúde	14	5	18	77,8
Outros	16	5,7	20	80
Total	280	100	437	64,1

No que diz respeito aos fatores que contribuiriam para a tomada de decisão dos participantes que optariam pela PH, o Quadro 7 apresenta as respostas, considerando que era possível escolher mais do que uma opção. Em relação à opção “Outro” foi possível decompor as respostas codificando-as como se discrimina abaixo, destacando a importância da “especialização” com 16,4% (n=46).

**Quadro 7 - Fatores de motivação para a PH**

	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
Respostas consideradas	280	64,1
Estabilidade	196	70
Colocação na Unidade	125	44,6
Regime remuneratório	115	41,1
Exercício de funções	95	33,9
Outro	63	22,5
Especialização	46	16,4
Promoção	4	1,4
Motivação	3	1
Objetivos diferentes de progressão no posto	4	1,4
Saídas paralelas, estabilidade, gestão de carreira, remuneração, não sabe, não considerada	6	2,1

Por último, foi deixada uma pergunta aberta (Apêndice D) para que os participantes pudessem acrescentar algum fator que considerassem relevante e sobre o qual não tivessem sido questionados, tendo resultado em 29% (n=127) da participação do questionário (Quadro 8).

Quadro 8 - Sinopse da pergunta aberta final

	Frequências absolutas (n)	Frequências relativas (%)
Especialização	43	34
Remuneração	22	17
Revisão da legislação (e.g. QO, NNCMQP)	14	11
Promoção	11	9
Motivação	9	7
Saídas paralelas	7	5
Gestão de carreira	5	4
Desempenho função vs. UEO/GMP	4	3
Alargar a outras áreas (e.g. pessoal, logística)	4	3
Força Nacional Destacada (FND) Elemento Nacional Destacado (END)	3	2,3
Choque cultural	3	2,3
Idade	3	2,3
Posto e não por tempo	2	1,6
PH vs. comando de tropas	2	1,6
Obrigatoriedade	2	1,6
Gestão do talento	2	1,6
Respostas não consideradas	36	

Analisando ainda algumas respostas que foram consideradas na pergunta aberta, surgem outros conceitos que importa ainda mencionar:

– 5% (n=7) menciona as “saídas paralelas” no sentido em que a especialização característica deste modelo de carreira permitiria uma saída profissional para outros organismos do Estado podendo transitar para ministérios, como o da Administração Interna ou dos Negócios Estrangeiros, ou outras instituições como a Proteção Civil;



– 4% (n=5) manifestam a necessidade da gestão de carreiras e da constituição de uma estrutura com a finalidade de aconselhar o militar nesta decisão tão importante para a sua carreira, não podendo ser gerida de forma “matemática” ao nível dos RH e dos Conselhos das Armas e Serviços;

– Sendo uma instituição castrense e vincadamente marcada pela hierarquia e pela PV na carreira, 2,3% (n=3) referem o que se poderia considerar como um “choque cultural” no sentido em que o EP não está preparado para a PH;

– 2,3% (n=3) refere que a PH não deverá impedir o oferecimento a cargos em FND/END enquanto 1,6% (n=2) defende que impediria o militar de ter funções de comando, libertando assim as subunidades para os militares que precisam de reunir as condições para a sua promoção;

– 2,3% (n=3) reforça a necessidade de revisão estatutária no que diz respeito ao limite de idade de passagem à reserva (cf. art.º 154.º do EMFAR);

– 1,6% (n=2) dos que responderam a esta pergunta remete para um carácter de obrigatoriedade de passagem à PH no caso dos militares que se oferecem para a frequência de formação superior (e. g., Psicologia, Sociologia, Engenharia Geográfica, Engenharia Informática) no âmbito dos concursos do EP;

– 1,6% (n=2) refere a gestão de talento no sentido em que este modelo permite responder às necessidades do EP, mantendo os mais aptos em áreas específicas, e satisfazendo os interesses dos militares, mantendo-os motivados pelas mais variadas razões pessoais.

4.3 Discussão dos resultados

O presente subcapítulo é dedicado à discussão dos resultados obtidos nos dois subcapítulos anteriores, confrontando as análises das entrevistas e dos questionários com a bibliografia consultada.

O conceito de PH referido no EMFAR não se encontra explicitamente referido na bibliografia consultada. O modelo de Schein, adaptado por Santos (2016, p. 715) tal como se vê na Figura 2, refere os movimentos horizontais relacionados com a mudança da área funcional. A título de exemplo, um Major pode passar de uma função de recursos humanos para a logística e posteriormente para outra ligada à docência. Já os movimentos laterais ou internos correspondem à obtenção de influência e poder no seio da organização, quanto mais perto ou mais afastado estiver do seu centro de decisão. Ora, na carreira militar, tal conceito pode ser observado se o Major estiver a exercer determinada função no EP e assume a chefia



da sua secção ou repartição ou no caso de aceitar exercer um cargo internacional na área que está a desempenhar.

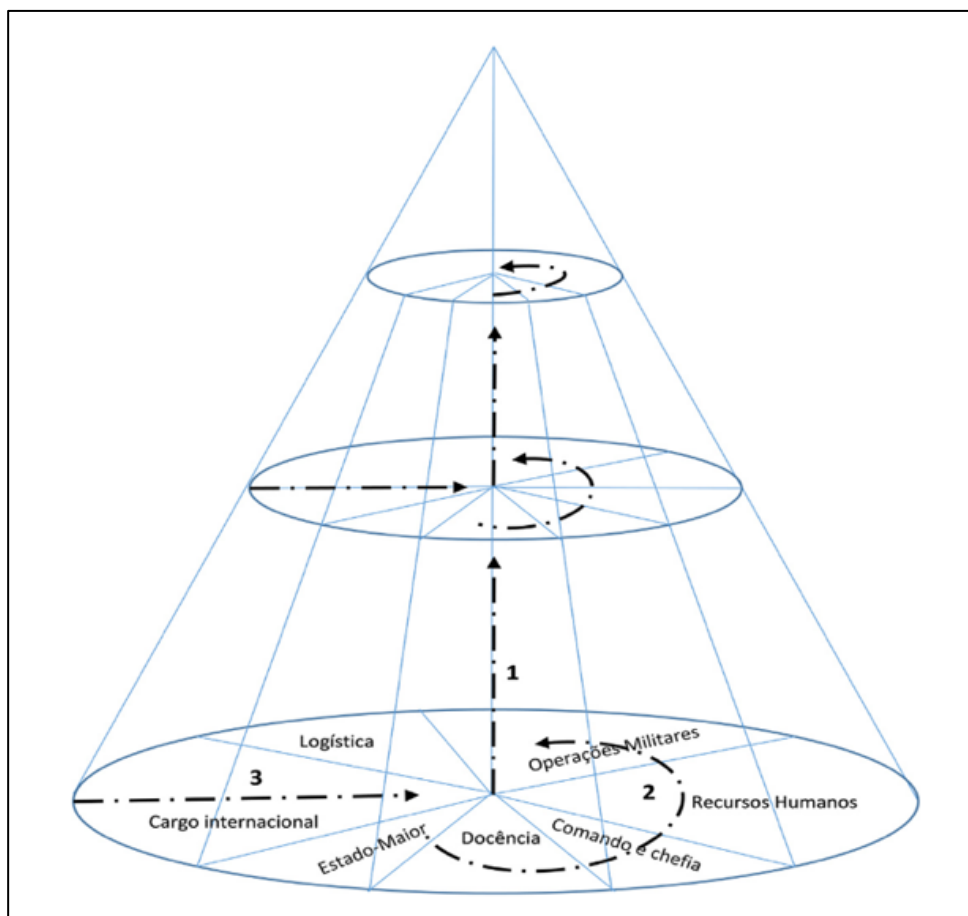


Figura 2 - Modelo de carreira para o contexto militar

Fonte: Santos (2016).

Contrapondo esta teoria, o conceito de “*carrières à double échelle*” de Cerdin (2000) parece estar em consonância com o que está explícito no art.º 125.º do EMFAR, isto é, alude à formação específica do indivíduo e menciona uma remuneração equiparável à PV. Ainda relacionado com este conceito está o reconhecimento de não ter a aptidão ou a vontade em desempenhar cargos superiores, tal como quatro participantes do questionário referem no Quadro 7 pois, embora a carreira militar esteja vincadamente marcada pela hierarquia, nem todos poderão ter a ambição de serem promovidos ao posto imediato. Adicionalmente, o tal “desencanto”, ou falta de motivação, que foi referido anteriormente, tanto por entrevistados como pelos inquiridos, poderá ser um dos motivos para optar por este modelo de carreira, reencontrando dessa forma a sua motivação (Heathfield, 2019) em desempenhar as suas funções e em permanecer no EP.

Tal como referido no EMFAR, é dada a possibilidade ao militar de transitar para a PH por opção individual. Assim, é da responsabilidade do militar de requerer ao Chefe do



Estado-Maior do Exército (CEME) a sua passagem à PH, lembrando o conceito de carreira proteana de Hall (2004, p. 4) em que o indivíduo é responsável pela gestão da sua carreira. “A opção pela PH deverá ser cuidadosamente ponderada pelo militar” conforme referido por A. Coelho (entrevista por correio eletrónico, 27 de março de 2021). Esta decisão entre a promoção ou a PH é percecionada de forma diferente pois cada indivíduo acaba por ter a sua própria definição de sucesso, como referem Boni, Ding, Giusti e Maturo (2015, p. 4).

Um ponto que parece reunir o consenso dos entrevistados, especialistas na área dos RH, e da maioria dos participantes do questionário, prende-se com o momento ideal em que se afigura que seja possível optar pelo modelo de PH. Mais concretamente, será durante os estádios de “desenvolvimento” ou de “maturação”, defendidos por Schein (1978), que o militar estará mais apto para mudar de situação. Nesse sentido, não se afigura que um militar que esteja no início da sua carreira tenha a “maturidade” suficiente para tomar uma decisão desta envergadura que condicionará a sua carreira. Na prática, um Major ou um Tenente-coronel, com um tempo mínimo de treze e dezassete anos de QP, respetivamente segundo o EMFAR, estará mais conhecedor da instituição e de como poderá melhor servir as necessidades do EP, face às suas capacidades e ao seu conhecimento. 20% (n=78) dos inquiridos corrobora e considera a sua resposta acima dos treze anos como tempo mínimo antes de poder optar pela PH, ou seja, a partir do posto de Major (*vide* Quadro 4).

Inversamente, de acordo com as respostas (*vide* Quadro 6), é no posto de Capitão que se encontra a percentagem mais elevada (73,6%, n=95) de participantes que consideraria a PH na sua carreira em relação ao universo de Major (67,4%, n=91), Tenente-coronel (59,8%, n=73) e Coronel (41,2%, n=21). Aliás, 48% (n=184) dos inquiridos classifica a sua resposta no posto de Capitão (Quadro 4), como tempo mínimo antes de poder optar pela PH, ou seja, entre seis e treze anos, referindo inclusivamente poder fazê-lo após atingir o tempo mínimo de serviço efetivo previsto na alínea a) do n.º 2 do art.º 171.º do EMFAR, ou seja, oito anos.

Os fatores de motivação para a escolha pela PH apresentados no quadro 7 prendem-se sobretudo com critérios subjetivos relacionados com a estabilidade (70%, n=196), a colocação na unidade (44,6%, n=125) ou mobilidade geográfica, o exercício de funções (33,9%, n=95) e a especialização (16,4%, n=46). No entanto, o regime remuneratório ocupa um lugar de destaque com 41,1% (n=115) dos inquiridos a terem selecionado essa opção. Acrescente-se que 17% (n=22) dos participantes que responderam à última pergunta de forma aberta (*vide* Quadro 8) voltaram a referir a remuneração como sendo um fator importante a ter em conta. De forma mais residual, alguns participantes optariam pela PH no



caso de não vislumbrarem a sua promoção a breve trecho, outros por terem objetivos de carreira diferentes da ascensão entre postos ou outros ainda referem a desmotivação como citado anteriormente. Estas motivações relacionam-se com o conceito de carreira proteana de Hall (2004, p. 8) no sentido em que é o militar que gere a sua carreira e a orienta por valores intrínsecos, por oposição a fatores extrínsecos tais como a remuneração ou a promoção. O autor ainda defende que este conceito não tem relação com o género tal como se pode observar no quadro 6 pela diferença pouco significativa de oficiais masculinos (63,7%, n=263) e femininos (70,8%, n=17) que optariam pela PH.

Sucede, porém, que o n.º 2 do art.º 125.º do EMFAR remete para a permanência no mesmo posto e a progressão em posições remuneratórias específicas. Reconhecendo-se que a remuneração poderá não ser a prioridade na escolha deste modelo de carreira, naturalmente terá a sua devida importância, conforme assinalam 17% (n=22) dos participantes no quadro 8, “não se afigurando racional que o desenvolvimento nas posições remuneratórias específicas que venham a ser fixadas seja idêntico ao que seria na promoção ao posto imediato” conforme referido por A. Coelho (op. cit.). No entanto, como o próprio refere, cabe ao governo desenvolver a atividade legislativa e regulamentar, sendo uma questão complexa que implica alterações ao Decreto-Lei n.º 142/2015, de 31 de julho, e à tabela remuneratória.

Foram referidos alguns princípios da carreira militar ao longo da investigação. Segundo esta construção, os entrevistados E1 e E2 argumentam que a especialização deste modelo de carreira não será vantajosa e limitará a possibilidade de adesão de determinados militares, reduzindo dessa forma “um carácter desejável de universalidade” conforme referido por R. Ribeiro (entrevista por correio eletrónico, 26 de janeiro de 2021). Nesta senda, 3% (n=4) das respostas no quadro 8 identificam outras áreas relacionadas com a logística, os recursos humanos, as finanças ou a docência que poderiam ser consideradas na PH, podendo ser aplicadas a cargos da componente fixa do sistema de forças e a funções de estado-maior, chefia técnica e execução conforme defendido por J. Sousa (op. cit.).

Por sua vez, no que concerne ao princípio da compatibilidade a fim de congregar os interesses do EP e os interesses pessoais, sem prejuízo para o cumprimento da missão, este alargamento da PH a outras áreas de conhecimento permitiria englobar mais militares que reunissem as condições para considerar este modelo. Dessa forma, a permanência no desempenho da sua função faria com que o EP tivesse militares mais capazes, motivados, acumulando conhecimento e experiência e contribuindo assim para a gestão do talento. Tal



como expõe Ponce (2016), 34% (n=43) dos participantes que mencionam a especialização no quadro 8 refere que a rotatividade de funções, num período temporal entre dois a três anos, prejudica o EP ao não reter os mais aptos e o seu conhecimento em determinadas áreas.

Por este motivo, o princípio da mobilidade, que consiste na necessidade de nomeação e colocação de militares tendo em conta a dispersão geográfica, é mencionado na ótica em que se estaria perante um certo sedentarismo geográfico na guarnição ou até mesmo na unidade (R. Ribeiro, op. cit.). Tal perspetiva obrigaria a rever as NNCMQP no sentido de considerar a PH.

Relacionado com este último princípio, o conceito de inamovibilidade remete para a permanência num determinado cargo ou exercício de funções, como referido anteriormente. Ora, revela-se importante refletir sobre como serão preenchidas determinadas vagas. A título de exemplo, um psicólogo do CPAE permanece na função durante três anos sendo prorrogável por mais dois anos (Anexo B). Tendo uma formação superior em psicologia e chegando ao *terminus* da sua inamovibilidade, qual será o destino desse psicólogo? Deverá permanecer na sua função no CPAE, obrigando a uma revisão das NNCMQP, ou ser colocado noutra UEO em que o QO contemple essa função específica?

Compreende-se assim que haja uma necessidade premente de rever a legislação em vigor, no que diz respeito aos QO e à identificação dos cargos destinados à PH (J. Sousa, op. cit.). De facto, é uma necessidade da instituição militar que deverá resultar num procedimento concursal a fim de considerar o militar que melhor se adequa para o cargo. Daí que a seleção entre os potenciais interessados seja uma “preocupação crescente” nas palavras de A. Coelho (op. cit.) devendo ser ordenados pelo mérito relativo como defendido por E1 e E2. Aqui importa lembrar que o SAMMFA prevê que, em caso de avaliação individual desfavorável, não é possível transitar para a PH.

Revela-se importante questionar sobre a irreversibilidade de uma decisão deste género que reúne a unanimidade dos entrevistados e mais de metade dos participantes do questionário ao considerar que, a partir do momento em que o militar tiver optado pela PH, já não poderá regressar à PV. O EMFAR não é explícito quanto a este ponto pois apenas refere que o militar fica sujeito à permanência no mesmo posto. Afigura-se que esta questão tenha um impacto considerável na carreira de um militar e não poderá ser uma decisão tomada de ânimo leve, repercutindo-se também nas necessidades do EP, sendo necessário estar previsto em diploma próprio.



De outra perspectiva, 45,8% (n=200) dos participantes do questionário (Gráfico 2) consideram que seria possível regressar à PV tendo-se agrupado as respostas conforme exposto no quadro 5. Verifica-se que a maioria, 77% (n=188), dos participantes considera que seria possível regressar à PV classificando a sua resposta num espaço temporal entre um e vinte anos. De forma muito menos representativa, 2% (n=5) sugere que o militar deve fazer o tempo mínimo no posto em que toma a decisão de optar pela PH. 8% (n=20) considera ainda que o militar poderia regressar à PV sempre que assim o entendesse, tendo como única contrapartida o reajuste da sua antiguidade mediante o período em que tivesse permanecido na PH. Conforme supracitado, as entrevistas permitiram constatar que estas situações teriam consequências críticas em termos de antiguidade, tendo de ser resolvidas por alteração estatutária sob pena de se revelar muito difícil a “gestão de carreira do militar e dos demais militares do posto” nas palavras de A. Coelho (op. cit.).

Pelo acima exposto na apresentação dos dados e discussão dos resultados, consideram-se assim respondidas as duas QD da investigação e que serão resumidas nas conclusões.



5 Conclusões

As organizações têm os seus RH como o seu ativo principal e reconhecem a importância de o promover e de o preservar. Os modelos de carreira devem ser desenvolvidos por forma a garantir a atração e retenção dos seus colaboradores e tal pode ser observado na Diretiva Estratégica 2019-2021 do EP, tendo como objetivo a satisfação das suas necessidades e dos anseios dos que nele servem.

Com a aprovação do EMFAR em 2015, surge assim um modelo de PH da carreira, permitindo ao militar desempenhar cargos e funções em áreas de elevada componente de especialização, permanecendo no atual posto e progredindo apenas no seu regime remuneratório. No entanto, verifica-se que o diploma próprio pelo qual este modelo se deve reger ainda não foi publicado e tão pouco houve qualquer desenvolvimento nesse sentido. Assim, afigura-se necessário refletir sobre a PH como modelo de carreira que satisfaz as necessidades do EP e responde aos interesses dos seus militares.

Através de um raciocínio indutivo, a investigação seguiu uma estratégia qualitativa com reforço de estratégia quantitativa e teve como OG “Analisar a aplicação de um modelo de PH da carreira no EP”. Daqui resultou, como ponto de partida, que se tenha procurado responder à QC “Será exequível um modelo de PH da carreira no EP?”. Da mesma forma, o OG estava articulado em dois OE que resultaram em questões de investigação às quais se pretendeu responder através da análise documental, de entrevistas estruturadas e de inquéritos por questionários a um universo limitado de oficiais dos QP do EP.

Respondendo à QD1 sobre como é que a instituição militar visualiza que a PH poderá satisfazer as necessidades do EP e os anseios dos militares que nele servem, materializando o cumprimento do OE1, os entrevistados defendem que o modelo de PH:

- procura responder às necessidades do EP satisfazendo os interesses dos militares e mantendo-os motivados;
- deverá ser de carácter irreversível cabendo ao militar a opção de escolha;
- carece de revisão estatutária em diploma próprio;
- implica a identificação de cargos e a revisão de QO e NNCMQP, entre outros;
- poderá ser alargado a mais áreas do conhecimento não estando circunscrito apenas a áreas técnicas especializadas;
- poderá estar associado a um conceito de sedentarismo geográfico ou colocação na mesma unidade ou GMP;



- estando ligado a determinados cargos específicos, deverá ser provido por oferecimento do militar mediante concurso, sendo ordenado pelo mérito relativo;
- não fazendo sentido que a opção se coloque no início de carreira, deverá ser considerado em momentos marcantes da sua promoção ou ascensão;
- implica alterações ao sistema retributivo.

Respondendo à QD2 sobre como os oficiais dos QP entendem que um modelo de PH é uma opção de carreira no EP, materializando o cumprimento do OE2, os participantes do inquérito por questionário reveem na PH um modelo de carreira que poderá constituir-se como uma opção, considerando a generalidade das respostas:

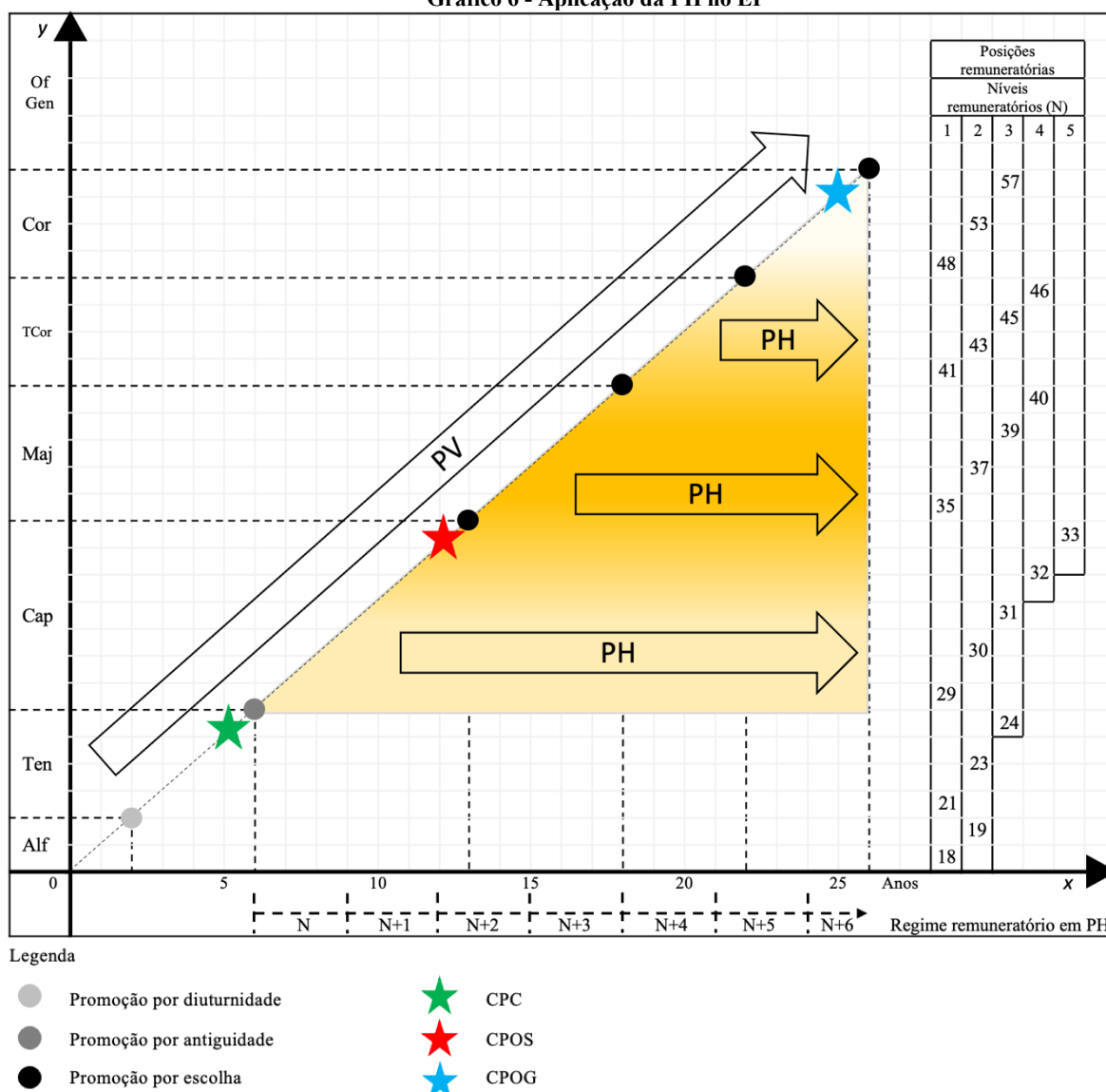
- o militar que opta pela PH deverá ser, no mínimo, do posto de Capitão a fim de ter um conhecimento do EP;
- o militar poderá regressar ao modelo de PV;
- os postos de Major e Tenente-coronel afiguram-se como mais ideais no momento de tomar a decisão pela PH, seguidos dos postos de Capitão e Coronel;
- a maioria considera que o militar deveria ficar colocado na sua unidade de preferência ou GMP por oposição aos restantes que defendem que, sendo de elevada especificidade, a PH está relacionada com o cargo ou função e não à localização geográfica;
- a especialização garante a permanência no cargo, evitando a rotatividade de funções e a perda de conhecimento resultado disso mesmo;
- mais de metade dos participantes consideraria a PH para a sua carreira motivada por fatores como a estabilidade, a colocação na unidade ou a especialização.

Face ao exposto e de forma a cumprir o OG, afigura-se exequível a aplicação de um modelo de PH no EP como o que se apresenta de seguida.

O Gráfico 6 pretende representar o modelo de PV atual e um modelo de aplicação da PH decorrente da análise feita anteriormente. Para tal, é necessário recorrer ao eixo x para ilustrar o período temporal da carreira em anos e ao eixo y para marcar os tempos mínimos no posto. A linha reta representa a PV da carreira militar segundo o EMFAR, a partir da entrada nos QP, com as várias modalidades de promoção (por diuturnidade, por antiguidade ou por escolha), a frequência dos cursos de promoção a Capitão e a Oficial Superior e o tempo mínimo de serviço antes de ser promovido a Brigadeiro-general. Da mesma forma e ainda no eixo y é possível observar os vários níveis remuneratórios consoante os postos da PV.



Gráfico 6 - Aplicação da PH no EP



Quanto à PH, esta será uma opção de carreira do militar, podendo ocorrer a partir do posto de Capitão até Coronel, embora o mais desejável seja nos postos de Major e Tenente-coronel, e terá um carácter irreversível no sentido em que não poderá regressar à PV. Foram considerados os postos de Major e Tenente-coronel como os mais indicados pelo facto de o oficial já ter um conhecimento sustentado do EP e ter a maturidade profissional suficiente para reconhecer de que forma poderá melhor servir o EP e se este modelo é uma opção para a sua carreira. O regime remuneratório representado no eixo x acompanhará a progressão na carreira transitando de nível remuneratório para o seguinte a cada três anos.

Relativamente à especialização, cabe à DivRec/EME e à DARH a identificação dos cargos e revisão dos QO para contemplar a PH nas mais variadas áreas do conhecimento.



No que respeita à alteração ou adaptação do regime remuneratório para a PH, cabe à tutela a sua revisão para que conste em diploma próprio do EMFAR.

Em suma, este modelo de PH da carreira revela ser uma opção para o EP por apresentar mais-valias à instituição e aos militares que nele servem porque se verifica que a carreira militar também pode ser gerida em função dos critérios subjetivos de cada um a fim de atingir o que se designa como “sucesso psicológico”.

Ao longo da investigação, foi possível identificar várias limitações que dificultaram a concretização da mesma: desde logo, o tema de PH ainda é um conceito pouco estudado no EP; a propósito, houve dificuldade em identificar a aplicação desta tipologia de modelo de progressão de carreira noutras instituições congéneres; de seguida, a não-realização da totalidade das entrevistas pretendidas; por fim, o facto de não ter sido possível enviar o questionário a Oficiais Gerais e assim recolher dados relevantes que complementassem as entrevistas.

Como estudos futuros, sugere-se que se identifiquem as áreas de interesse que o EP reconhece com potencial para se constituir como modelo de PH e um estudo mais aprofundado sobre a progressão do regime remuneratório neste modelo de carreira militar.

Como recomendações de ordem prática, propõe-se a realização de um estudo no EP, ao nível da DivRec/EME e da DARH, a fim de rever os QO e identificar os cargos que possam contemplar a PH nas mais variadas áreas do conhecimento.



Referências bibliográficas

- Alexandre, A. (2016). *Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Boni, M., Ding, S., Giusti, M., & Maturo, A. (2015). Building a career today - When taking a lateral step makes sense. *Nursing Standard*, 22(3), pp. 64-65. doi: 10.7748/ns.22.3.64.s50
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação - Guia para a Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, F. (2017). *Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização Na Carreira*. (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Faculdade de Economia, Porto.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico* (2.^a Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento* (1.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières - Vade mecum*. Caen: EMS Editions.
- CIDIUM. (2020). *Anexo A à informação n.º 09/2017/DE-AEA, de 26 de maio*. Área das Ciências Militares. Lisboa: CIDIUM.
- Correia, A., & Passos, A. (2015). Da gestão para o desenvolvimento de carreira - Uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI. Em: Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (Org.), *GRH para gestores* (pp. 337-379). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 142/2015, de 31 de julho. (2015). *Atualização do regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes (QP) e em regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV)*. Diário da República, 1.^a Série, 148, 5188-5191. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 296/2009 de 14 de outubro. (2009). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes e em regime de contrato e de voluntariado dos três ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.^a Série, 199, 7655-7661. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro. (2020). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2020*. Diário da República, 1.ª Série, 2149-2156. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Paris: Dunod.
- Exército Português. (2005). *NNCMQP - Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes*.
- Exército Português. (2019). *Diretiva estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa.
- Quadro Orgânico 03.01.02 - Direção de Administração de Recursos Humanos, (2019).
- Fachada, C., Ranhola, N., Marreiros, J., & Santos, L. (2020). Normas de Autor no IUM. (3.ª Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ferreira, P. (2017). Military career structures in western countries. Comparative analysis of the officer category. *Revista de Ciências Militares*, V (N.º 2), 249–282.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. (4.ª Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gonçalves, S. (2020). *Modelo de carreira em progressão horizontal*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2019/2020, 1.ª Edição). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1). Boston: Boston University.
- Heathfield, S. (2019). Lateral Moves Offer Career Development for Employees. *The balance careers*. Retirado de <https://www.thebalancecareers.com/lateral-move-provides-a-career-path-for-an-employee-1918175>
- Helvey, K. (2016). Don't Underestimate the Power of Lateral Career Moves for Professional Growth. *Harvard Business Review*. Retirado de <https://hbr.org/2016/05/dont-underestimate-the-power-of-lateral-career-moves-for-professional-growth>
- IUM. (2020). NEP / INV — 001 (A1) *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Kaye, B., & Giulioni, J. (2019). *Help them grow or watch them go - Career Conversations Organizations Need and Employees Want*. (2.^a Ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho. (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1.^a Série, 125, 2096-2097, Lisboa: Assembleia da República.
- Machado, A., Machado, D., & Portugal, N. (2014). *Organizações - Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, P. (2017). *Carreira militar - A progressão horizontal*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/2017). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Pedro, N. (2016). *Estruturação e gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Avaliação do impacto do novo EMFAR (DL N.º 90/2015 de 29 de Maio)*. (Trabalho de Investigação Individual do CEMC). Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Ponce, E. (2016). *La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica*. (Documento de investigação do Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional). Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Portaria n.º 451/2016, de 23 de novembro. (2016). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.^a Série, 225, 34931-34942, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2.^a Ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Ribeiro, I. (2012). *Gestão de carreiras no Exército Português: Uma proposta de modelo aplicado*. (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Santos, L. (2016). Desenvolvimento de elites militares: Visão estratégica, tomada de decisão e gestão da mudança. *Revista Militar*, N.º 2573/2574, 685-732.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. (10.^a Ed.). Lisboa: Lidel.
- SurveyMonkey. (2021). Calculadora de margem de erro. [Página online]. Retirado de <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>



- Taborda, S. (2012). *Carreiras proteanas e empregabilidade: estudo com uma amostra de chefias*. (Tese de Mestrado Integrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1). pp. 4-22. Leeds: University of Leeds.
- United States Army. (2016). Talent Management Strategy - Force 2025 and Beyond. [Página online]. Retirado de <https://talent.army.mil/>
- Vinagreiro, J. (2014). *Os reguladores de carreira da gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas Forças Armadas. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional*. (Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 13/14). Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.

**Anexo A – Tabela remuneratória dos militares dos QP, em RC e RV**

Apresentam-se, no quadro seguinte, as posições remuneratórias e níveis remuneratórios em vigor para os militares dos QP, em RC e em RV.

Quadro 9 - Tabela remuneratória dos militares dos QP, em RC e RV

Postos	Posições remuneratórias					
	Níveis remuneratórios					
	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a
Almirante/general	89					
Vice-almirante/tenente-general . . .	69	73				
Contra-almirante/major-general. . .	60	64				
Comodoro/brigadeiro-general	58	59				
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel. .	48	53	57			
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	41	43	45	46		
Capitão-tenente/major	35	37	39	40		
Primeiro-tenente/capitão	29	30	31	32	33	
Segundo-tenente/tenente	21	23	24			
Guarda-marinha/subtenente/alferes	18	19				
Aspirante/aspirante tirocinado . . .	9					
Sargento-mor	29	32				
Sargento-chefe	26	27	28			
Sargento-ajudante.	22	23	24	25		
Primeiro-sargento.	18	19	20	21		
Segundo-sargento.	16	17				
Subsargento/furriel.	9	10	11			
Segundo-subsargento/segundo-furriel	7					
Cabo-mor	20	21				
Cabo/cabo-de-seção	14	15	16	17	18	19
Primeiro-marinheiro/cabo-adjunto	8	9	10	11	12	13
Segundo-marinheiro/primeiro-cabo	6	7				
Primeiro-grumete/segundo-cabo. . .	5					
Segundo-grumete/soldado	3	4	5			

Fonte: Decreto-Lei n.º 142/2015, de 31 de julho (2015).

**Anexo B – Quadro de inamovibilidades**

Apresenta-se, no quadro seguinte, o quadro de inamovibilidades das NNCMQP.

Quadro 10 - Quadro de inamovibilidades

ORGÃO	DURAÇÃO PRORROGAÇÃO (em anos)	FUNÇÕES	OBSERVAÇÕES
EME	• 2+1+1		• Desp. 17Jul98, Gen CEME
IAEM	• 2+2	• Prof. efectivos.	• Conforme regulamento provisório do IAEM.
	• 1+1+1	• Prof. eventuais.	• Substituições no final dos anos lectivos e não devem exceder os 25%.
AM	• 3+1+1+1	• Dir. Ensino; Prof. efectivos	• Conforme regulamento da AM.
	• 2+1	• Cmdt Corpo Alunos; ChGabEstPlan; Mestres EF, Equit e Esgrima; Instrutores; Cmdt Comp Alunos.	• Substituições no final dos anos lectivos e não devem exceder os 25%.
ESE	• 2+1	• Dir Ensino; Cmdt Corpo Al; Prof; ChSecEstPlan; Mestre EF, Equit e Esgrima; Instrutores.	• Despacho do CEME de 21Jan81. • Substituições no final dos anos lectivos e não devem exceder os 25%.
ESPE	• 3+1+1+1	• Dir Ensino	• Despacho 61/CEME/99, de 22Mar.
	• 3+1+1	• Prof Militares	• O total de substituições, no final de cada ano lectivo, não deve exceder os 40%
	• 2+1	• Cmdt Corpo de Alunos; Instrut EF; Cmdt Copm Alunos	
CM e IMPE	• 2+1	• Cmdt Corpo Al; Prof.	
	• 2	• ChSvcEscolares.	
Escolas Práticas EMEL; CMEFD; ESSM	• 2+1	• Instrutores dos cursos do QP.	
Tribunais Militares	• 2		• De acordo com o CJM
IGeo	• 3+1+1	• Of Eng Geo.	
	• 2+1	• Of Fotogr; Of Interpr Foto; Of Topo; Sarg Aux Interpr Foto Aérea..	
CIE	• 3+1+1	• Eng Informáticos; Analist Sist.	
CPAE	• 3+1+1	• ChGabEstPlan; ChSecPsico; Psicólogos.	
DIM/EME RepInfoSeg/QG e BISM	• 3+1+1	• 50% de todo o pessoal do QP.	
Est.Fabris	• 2+1	• Dir; SubDir; Ch Svc Ind Ger e Cont; Ch Svc Comerc e Informática.	
PJM	• 3+1		• Conforme Normas aprov em Rn de VCEM dos Ramos em 17Mai78. • Desp Conj CEM dos Ramos de 09Nov82.
PSP e GNR	• 3+1		
RHQ-SOUTHLAND	• 3		• Conforme despacho do VCEMGFA de 12Ago77.
ESTAÇÃO IBÉRIA OTAN	• 3+6 meses	• Dir Estação; Adj.	• PEMGFA PES 401.
	• 4+6 meses	• Tec SATCOM Man Elect e Tecn SATCOM Abast.	
ORGÃO	DURAÇÃO PRORROGAÇÃO (em anos)	FUNÇÕES	OBSERVAÇÕES
EMGFA	• 3+2		• Lei orgânica do EMGFA
ChSvcTransp/CLog	• 3+1		
RL2	• 3+1	• Mii SPAE.	
BE e OLE	• 3+1+1	• Ch Banda (BE)	• Despacho 136/CEME/99, de 16Jun.
	• 3+1	• Ch Orquestra (OLE); Músicos	

Fonte: EP (2005, Anx B).



Apêndice A – Transcrição das respostas das entidades entrevistadas no EP

Apresentam-se, na tabela seguinte, as perguntas e respostas às entrevistas.

Tabela 3 - Respostas das entidades entrevistadas no EP

Pergunta 1 - Qual é o motivo pelo qual, passados cinco anos da revisão do EMFAR em 2015, ainda não foi publicado o decreto próprio que regula a progressão horizontal (PH), conforme art.º 21.º do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que alude a um prazo de 180 dias após a sua publicação? Qual é o ponto de situação no Exército?	
E1	A questão deve ser dirigida à tutela. Tem havido alertas à Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) sobre a necessidade de se proceder à regulamentação da progressão horizontal, contudo não tem havido qualquer desenvolvimento conhecido.
E2	Este assunto tem sido trabalhado (ou não) pelo Estado-Maior do Exército. No entanto, importa referir que este assunto é transversal aos três Ramos, pelo que importa obter consenso quanto à sua promulgação, o que nem sempre é fácil. Acresce o facto de esta carreira horizontal implicar alterações ao sistema retributivo dos militares, o que obriga a mais consenso, desta vez fora da dependência das FFAA. Ainda assim, não se justifica o atraso.
Pergunta 2 - Conforme referido no EMFAR, uma das finalidades de um modelo de progressão horizontal poderá ser de garantir, por exemplo, “o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”. Essas áreas já foram identificadas no Exército?	
E1	Sim, temos áreas identificadas de possibilidade de aplicação da progressão horizontal, considerando a exigência da elevada componente de especialização, como a área do ensino e as áreas mais específicas, como por exemplo no Instituto Geográfico do Exército (IGeoE) ou no Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), ou seja, nas áreas em que exista a necessidade de um conhecimento em determinada área científica. No entanto, parece-me extremamente redutor tomar como pressuposto basilar a elevada componente de especialização enquanto ciclo de estudos superiores. Esta situação já existe no Regime de Contrato Especial e está-se a manifestar muito limitativa. O alargamento a situações de especialização em ciclos de estudos não superiores, que careçam de ações de formação prolongada ou sequenciais, poderiam ser vantajosas e contribuir para a diminuição do <i>turnover</i> nas fileiras. Por outro lado, importa considerar que a definição de carreira horizontal tem como elementos centrais a mudança de funções com alguma periodicidade. Nesta carreira, o colaborador, mediante a obtenção de diferentes competências, pode exercer cargos que, embora sejam afins, são distintos na prática, não requerem «uma elevada componente de especialização». Nesta perspetiva, a exigência deste critério é um contrassenso. Julgo que se deveria enquadrar na perspetiva da carreira horizontal, uma vez que, esta sim, privilegia a ideia de o colaborador se especializar cada vez mais na função que exerce de modo a fazê-lo em patamares de excelência.
E2	Que eu tenha conhecimento não.
Pergunta 3 - Quais são as mais-valias que um modelo de progressão horizontal da carreira pode acrescentar ao Exército?	
E1	Enquadro a minha resposta na perspetiva que agora referi e que me parece a mais adequada. Julgo que se deve inserir a progressão horizontal no âmbito da carreira horizontal. Com efeito, há que atender à definição de carreira militar. Os seus descritores “conjunto hierarquizado de postos” e “concretização em quadros especiais” não são aplicáveis, ao contrário do descritor “desempenho de cargos e funções”. Nesta lógica de raciocínio, deve ser salientado o que diferencia a carreira militar (ascensão) das carreiras da função pública (progressão). Na carreira militar, a ascensão faz-se por promoção, que é um ato de recrutamento para um cargo em quadro orgânico de uma U/E/O que se encontra vago, por exemplo, recrutamos tenentes-coronéis nos maiores. Na função pública, a progressão significa ficar na mesma categoria e função, transitando de posição remuneratória. A progressão horizontal, sobre a qual elaborei, é distinta da progressão da carreira da função pública. A progressão horizontal na carreira dos militares significa abdicar, fazer uma escolha, mantendo os deveres da condição militar. Nesta consonância, considero que a progressão horizontal deveria ser entendida como uma prática de recursos humanos orientada para possibilitar ao colaborador a mudança de funções em resultado de certificações obtidas, a harmonização entre trabalho e vida pessoal, através, por exemplo, da opção da troca de ascensão na carreira e inerente mobilidade geográfica, por



	<p>manutenção no mesmo posto e progressão em sede de posições remuneratórias específicas e sedentarismo geográfico.</p> <p>Vejo como possibilidade a sua aplicação a cargos da componente fixa do sistema de forças e funções de estado-maior, chefia técnica e execução.</p> <p>Parece-me igualmente haver a eventualidade de ser aplicada aos militares que permanecem na reserva na efetividade de serviço, por possibilidade estatutária, portanto são aqueles que não são contabilizados para os efetivos autorizados, garantindo-lhes uma progressão remuneratória. Julgo que este mecanismo motivaria a passagem à reserva dos militares no ativo que estão ancorados à espera de atingir determinada posição remuneratória.</p>
E2	<p>Identifico como mais-valias a possibilidade de garantir:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ao militar, uma opção de carreira numa fase em que tem mais conhecimento da instituição e das suas possibilidades de progressão na estrutura.- Ao Exército, ter nas fileiras um militar motivado no cumprimento das suas tarefas, pois coube-lhe a decisão de opção por uma carreira horizontal em detrimento de outra.
Pergunta 4 - Em que momento da carreira julga que é possível dar a opção de escolha para o modelo de PH? Entende que deva haver um tempo mínimo de conhecimento do Exército antes da tomada de decisão?	
E1	<p>Entendo que esta questão encerra um dos principais aspetos a considerar no modelo de progressão horizontal que venha a ser construído.</p> <p>Um dos critérios a considerar é a maturidade da carreira do militar. Será que um Tenente, ou um Capitão, já sabe o que quer da sua carreira para fazer uma opção deste tipo? Julgo que não. Deve ser considerado nos momentos em que os militares tomam grandes decisões sobre as suas carreiras (ascensão), mas dentro de um equilíbrio entre a idade, o posto e as posições remuneratórias consideradas, para serem evitadas situações de desmotivação e de precaridade de nível de vida.</p> <p>Outro é o da necessidade da Instituição Militar. Esta necessidade deverá ter a montante a identificação nos quadros orgânicos dos cargos destinados à progressão horizontal e serem ocupados por oferecimento mediante procedimento concursal da iniciativa da Instituição Militar. Também me parece adequado que quando o militar entra na progressão horizontal, e como não é considerado nas listas de promoção, deve ser considerado como adido ao quadro não ocupando vaga em quadro.</p>
E2	<p>No caso dos Oficiais - após o Curso de Promoção a Oficial Superior (3 anos após a sua conclusão)</p> <p>No Caso dos Sargentos - após o Curso de Promoção a Sargento-Ajudante (4 anos após a sua conclusão).</p>
Pergunta 5 - Considera que a opção de escolha pela PH seja irreversível? Se não, considera que haja algum prazo mínimo antes do militar requerer para voltar ao modelo de progressão vertical?	
E1	<p>Sim. O tempo de permanência na progressão horizontal tem consequências críticas em termos de antiguidade na carreira militar. Que motivações é que o militar tem em termos de ascensão? Existem, contudo, situações que importa salvaguardar. Como salvaguardar a situação das ultrapassagens e evitar a passagem à situação de reserva? Só poderá ser resolvida por alteração estatutária.</p>
E2	<p>Sim, a opção deverá ser irreversível, não poderemos ter situações em que os militares se aproveitem do melhor dos “dois mundos”.</p>
Pergunta 6 - Face à saída de oficiais e sargentos dos quadros permanentes, julga que a progressão horizontal poderá servir como forma de retenção?	
E1	<p>Não tenho muita expectativa nem muito entusiasmo que poderá ser uma medida vocacionada para tal e com efeitos consideráveis. Como referi atrás, julgo que deve ser orientada para o desenvolvimento do moral e bem-estar, possibilitando, como disse, harmonização entre trabalho e vida pessoal.</p> <p>É do nosso conhecimento que os camaradas dos QP que deixam as fileiras, fazem-no para melhorarem economicamente a sua vida. Vários camaradas que vêm de cargos no estrangeiro e saem, fazem-no porque alcançaram um nível de vida que não conseguem sustentar com o vencimento que recebem em território nacional.</p> <p>Marginalmente poderá dar uma opção aos militares que têm algum desencanto pela sua ascensão na carreira.</p>
E2	<p>Não, os militares que pretendem o Abate ao Quadro ou optam por licenças ilimitadas, fazem-no porque conseguem garantir melhores condições de trabalho fora da Instituição, para esses, a carreira horizontal não lhes proporciona uma nova opção.</p>



Pergunta 7 - Conforme referido no EMFAR e com a finalidade de ser aplicado a “cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”, fará sentido adotar um conceito de inamovibilidade? Considera que devem existir modalidades diferentes de colocações para quem opta pela PH?

E1 Considerando o racional que venho seguindo, faz sentido, porque são conceitos que têm finalidades distintas. A inamovibilidade é um atributo de certos cargos ou funções, considerado em sede de regras de nomeação ou colocação, portanto no âmbito da administração de recursos humanos, enquanto que a progressão horizontal é um predicado estatutário que tem como uma escolha do militar relacionada com o desenvolvimento da sua carreira.

No que concerne às modalidades de nomeação, julgo não haver necessidade de serem pensadas modalidades diferentes, pois considero que a modalidade a privilegiar seja a de oferecimento.

E2 A carreira horizontal deverá garantir estabilidade ao militar que optou por essa carreira. Não lhe chamaria inamovibilidade, pois este conceito está associado a um determinado cargo, no entanto, tomando como exemplo um Sargento-Ajudante que opte pela carreira Horizontal, este poderá desempenhar no mesmo Regimento vários cargos (Secção de Pessoal, Logística Operações), ou seja, não deverá ficar o resto da vida “Inamovível no cargo X”, mas sim, na “Unidade ou Guarnição Militar X”.

Pergunta 8 - O regime de PH deve ser restringido por vagas? No caso de dois militares pretenderem optar pela PH mas apenas existir uma vaga, qual será o fator de diferenciação?

E1 Como referi anteriormente, sendo definidos os cargos em QO passíveis de serem desempenhados em progressão horizontal, há uma restrição de vagas estrutural. No âmbito do plano anual de movimentos, sendo analisadas as existências face às necessidades a serem preenchidas, existe uma restrição de vagas conjuntural por via da gestão efetuada.

No que concerne a fatores de diferenciação, identifico os fatores que é normal considerar na escolha de militares, a meritocracia, o tempo de permanência no posto, a antiguidade, a idade, etc., a par de outros fatores específicos de cada concurso traduzidos em condições essenciais e preferenciais.

E2 Sim, deveremos ter vagas, por Unidades e por Guarnições Militares. Poderemos ter militares a aguardar a possibilidade de transição de carreira. Num determinado momento se tivermos 2 militares para uma determinada Unidade ou GMP, uma vez que a opção é do militar (pois foi identificada vaga), deveremos ordenar pelo Mérito Pessoal Relativo.

Pergunta 9 - O n.º 2 do art.º 125.º do EMFAR refere que o militar que opte pela PH permanece no mesmo posto e progride em posições remuneratórias específicas. Considerando que o fator remuneratório é fundamental para qualquer carreira, qual seria a sua proposta na aplicação de um possível modelo de PH?

E1 Nada a referir.

E2 Existência de um quantitativo de Posições Remuneratórias no Posto de Major e Sargento-Ajudante, que possibilitem que o militar alcance o valor remuneratório da PR 4 do Posto de Tenente-Coronel e da PR 3 do Posto de Sargento-Chefe (transitando de PR a cada 3 anos).

Pergunta 10 - Há algo que queira acrescentar que não tenha sido abordado?

E1 Nada a referir.

E2 É certo que este assunto é complexo, pois caso contrário já estaria resolvido... O EMFAR é explícito quanto ao “desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”, no entanto talvez fosse de considerar, o alargamento desta modalidade de PH a todas as situações, pois caso contrário vamos limitar esta possibilidade a determinados militares de determinados QEsp ou a militares que frequentaram determinados cursos de especialização, o que reduz, no meu entender, um carácter desejável de universalidade desta PH.



Apêndice B – Transcrição das respostas do Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional

Apresentam-se, na tabela seguinte, as perguntas e respostas à entrevista.

Tabela 4 - Respostas do Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional

Pergunta 1 - A revisão do EMFAR em 2015 introduziu algumas alterações, entre as quais a possibilidade de o militar optar por uma progressão horizontal (PH) na sua carreira. Qual é a conceção que tem sobre PH e quais são as vantagens para o próprio e para a organização?	
E3	<p>A possibilidade de o militar optar pela progressão horizontal, prevista no artigo 125.º do EMFAR, carece de regulamentação por diploma próprio, no qual deverão constar os requisitos para o efeito (designadamente, especialidades a que se aplica, postos, tempos mínimos de serviço, formação de base, posições remuneratórias específicas, etc.).</p> <p>Independentemente dos requisitos mínimos que venham a ser fixados, subjaz ao n.º 1 do artigo 125.º do EMFAR a ideia de que esta possibilidade é simultaneamente do interesse do militar (que a requer) e do CEM do respetivo ramo (que a autoriza).</p> <p>As vantagens para o militar prendem-se eventualmente com a preferência por se manter em funções de natureza acentuadamente técnica, em detrimento do normal desenvolvimento da carreira, traduzido na promoção ao posto imediato ou no ingresso em categoria superior (vd. artigo 124.º do EMFAR), em razões de natureza pessoal ou familiar, entre outras.</p> <p>Para as Forças Armadas, a manutenção de (alguns) militares nesta situação poderá também apresentar vantagens, designadamente no que respeita à continuidade em funções tecnicamente especializadas de militares com tal perfil.</p>
Pergunta 2 - Qual é o motivo pelo qual, passados cinco anos da revisão do EMFAR em 2015, ainda não foi publicado o decreto próprio que regula a PH, conforme art.º 21.º do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que alude a um prazo de 180 dias após a sua publicação?	
E3	<p>É ao Governo que cabe desenvolver a atividade legislativa e regulamentar.</p>
Pergunta 3 - Qual é o ponto de situação? Há alguma previsão de quando poderá ser publicado?	
E3	<p>Desconheço os desenvolvimentos deste processo.</p>
Pergunta 4 - Foi ou está a ser considerado alargar a PH a mais quadros especiais em vez de a limitar a áreas que exijam uma elevada componente de especialização?	
E3	<p>Tal como foi já mencionado no ponto 1, os requisitos que permitirão esta opção deverão constar de diploma próprio, sendo certo, no que respeita a esta questão concreta, que a intenção subjacente ao artigo 125.º era a de a circunscrever a áreas/funções técnicas especializadas, sob pena de subverter os princípios do desenvolvimento da carreira militar, a que se refere o artigo 123.º do EMFAR.</p>
Pergunta 5 - Em que momento da carreira julga que é possível dar a opção de escolha para o modelo de PH? Entende que deva haver um tempo mínimo de conhecimento da Instituição Militar antes da tomada de decisão?	
E3	<p>Pelas razões acima indicadas, este deverá ser um dos aspetos a acautelar no diploma em questão, não fazendo sentido que a opção se coloque no início da carreira (o que levará a supor que o militar não desejava desde logo ingressar na carreira militar, mas sim noutra (civil) de cariz exclusivamente técnico).</p>
Pergunta 6 - A escolha pela PH será uma decisão irreversível ou o militar poderá regressar a um modelo de progressão vertical se assim o entender? Se sim, haverá um tempo mínimo de poder requerer essa situação?	
E3	<p>A opção pela PH deverá ser cuidadosamente ponderada pelo militar, e mais uma vez este é um aspeto fundamental, que deverá ficar previsto no diploma regulamentar, afigurando-se que a decisão deverá ser irreversível. É nesse sentido que vai a redação “imperativa” do número 2 do artigo 125.º, afigurando-se muito difícil a gestão de carreira do militar e dos demais militares do posto, caso se admita “saltar” de um modelo para outro.</p>
Pergunta 7 - O regime de PH deve ser restringido por vagas? No caso de dois militares pretenderem optar PH mas apenas existir uma vaga, qual será o fator de diferenciação?	
E3	<p>Sim, apelando mais uma vez à impossibilidade de gerir os recursos humanos num modelo em que todas as componentes sejam “fluidas”. Aliás, o controlo de efetivos, de vagas e de situações em que os militares possam exercer funções, é uma preocupação crescente. Cabe</p>



ao Ramo fundamental devidamente as decisões neste âmbito, tal como sucede noutras situações em que é necessário seleccionar entre potenciais interessados.

Pergunta 8 - O n.º 2 do art.º 125.º do EMFAR refere que o militar que opte pela PH permanece no mesmo posto e progride em posições remuneratórias específicas. Considerando que o fator remuneratório é fundamental para qualquer carreira, qual é o ponto de situação relativamente a este assunto e como é que se prevê que se venha a desenvolver?

E3

Tal como referido anteriormente, este é um dos aspetos a regulamentar, não se afigurando racional que o desenvolvimento nas posições remuneratórias específicas que venham a ser fixadas seja idêntico ao que seria na promoção ao posto imediato. Este é um dos aspetos que dificultaria a possibilidade de “saltar” entre a progressão horizontal e o normal desenvolvimento da carreira.

Pergunta 9 - Há algo que queira acrescentar que não tenha sido abordado?

E3

Nada a referir.

**Apêndice C – Sinopse da análise de conteúdo das respostas às entrevistas**

Apresenta-se, no quadro seguinte, a sinopse das respostas às entrevistas.

Quadro 11 – Sinopse da análise das respostas às entrevistas

Unidade de registo	Unidade de contexto
Inamovibilidade	E1 – “A inamovibilidade é um atributo de certos cargos ou funções [...]” E2 – “[...] inamovibilidade [...] este conceito está associado a um determinado cargo [...]”
Regime remuneratório	E1 – “[...] progressão em sede de posições remuneratórias específicas” E2 – “[...] implicar alterações ao sistema retributivo dos militares [...] desta vez fora da dependência das FFAA [...]” E2 – “Existência de um quantitativo de Posições Remuneratórias [...] que possibilitem que o militar alcance o valor remuneratório [...] (transitando de PR a cada 3 anos).” E3 – “[...] não se afigurando racional que o desenvolvimento nas posições remuneratórias específicas que venham a ser fixadas seja idêntico ao que seria na promoção ao posto imediato.”
Universalidade	E1 – “[...] parece-me extremamente redutor tomar como pressuposto basilar a elevada componente de especialização enquanto ciclo de estudos superiores.” E1 – “Parece-me igualmente haver a eventualidade de ser aplicada aos militares que permanecem na reserva na efetividade de serviço [...]” E2 – “[...] o alargamento desta modalidade de PH a todas as situações, pois caso contrário vamos limitar esta possibilidade a determinados militares de determinados QEsp ou a militares que frequentaram determinados cursos de especialização, o que reduz, no meu entender, um carácter desejável de universalidade desta PH.”
Mobilidade	E1 – “[...] sedentarismo geográfico [...]” E2 – “[...] poderá desempenhar no mesmo Regimento vários cargos [...]” E2 – “[...] não deverá ficar o resto da vida “Inamovível no cargo X”, mas sim, na “Unidade ou Guarnição Militar X”. ”
Compatibilidade	E1 – “[...] a harmonização entre trabalho e vida pessoal, através, por exemplo, da opção da troca de ascensão na carreira e inerente mobilidade geográfica, por manutenção no mesmo posto e progressão em sede de posições remuneratórias específicas e sedentarismo geográfico.” E2 – “[...] ter nas fileiras um militar motivado no cumprimento das suas tarefas [...]” E3 – “As vantagens para o militar prendem-se eventualmente com a preferência por se manter em funções de natureza acentuadamente técnica [...] em razões de natureza pessoal ou familiar, entre outras. [...] Para as Forças Armadas [...] continuidade em funções tecnicamente especializadas de militares com tal perfil”
Mérito	E1 – “No que concerne a fatores de diferenciação, identifico [...] a meritocracia [...]” E2 – “[...] deveremos ordenar pelo Mérito Pessoal Relativo” E3 – “[...] é uma preocupação crescente. Cabe ao Ramo fundamentar devidamente as decisões neste âmbito, tal como sucede noutras situações em que é necessário selecionar entre potenciais interessados.”
Liberdade	E1 – “[...] poderá dar uma opção aos militares [...]” E1 – “[...] oferecimento [...]” E1 – “A progressão horizontal na carreira dos militares significa abdicar, fazer uma escolha [...]” E1 – “[...] predicado estatutário que tem como uma escolha do militar [...]” E2 – “[...] uma vez que a opção é do militar [...]” E2 – “[...] coube-lhe a decisão de opção por uma carreira horizontal [...]” E3 – “A opção pela PH deverá ser cuidadosamente ponderada pelo militar [...]”
Sucesso psicológico	E1 – “[...] julgo que deve ser orientada para o desenvolvimento do moral e bem-estar [...]” E2 – “A carreira horizontal deverá garantir estabilidade ao militar que optou por essa carreira.” E3 – “[...] preferência por se manter em funções de natureza acentuadamente técnica, em detrimento do normal desenvolvimento da carreira [...]”



Formação específica	<p>E1 – “[...] temos áreas identificadas de possibilidade de aplicação da progressão horizontal, considerando a exigência da elevada componente de especialização, a área do ensino e as áreas mais específicas, como por exemplo no Instituto Geográfico do Exército (IGeoE) ou no Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), ou seja, nas áreas em que exista a necessidade de um conhecimento em determinada área científica.”</p> <p>E2 – “O EMFAR é explícito quanto ao “desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização” [...]”</p> <p>E3 – “[...] funções de natureza acentuadamente técnica [...]”</p> <p>E3 – “[...] circunscrever a áreas/funções técnicas especializadas [...]”</p>
Motivação	<p>E1 – “[...] para serem evitadas situações de desmotivação [...]”</p> <p>E1 – “Julgo que este mecanismo motivaria a passagem à reserva dos militares no ativo que estão ancorados à espera de atingir determinada posição remuneratória.”</p> <p>E1 – “Marginalmente poderá dar uma opção aos militares que têm algum desencanto pela sua ascensão na carreira.”</p> <p>E2 – “Ao militar, uma opção de carreira [...] Ao Exército, ter nas fileiras um militar motivado [...]”</p> <p>E2 – “[...] ter nas fileiras um militar motivado no cumprimento das suas tarefas.”</p> <p>E3 – “[...] preferência por se manter em funções de natureza acentuadamente técnica [...]”</p>
Conhecimento	<p>E1 – “[...] necessidade de um conhecimento em determinada área científica.”</p> <p>E3 – “[...] continuidade em funções tecnicamente especializadas de militares com tal perfil.”</p>
Estádios de carreira	<p>E1 – “Um dos critérios a considerar é a maturidade da carreira do militar.”</p> <p>E1 – “Deve ser considerado nos momentos em que os militares tomam grandes decisões sobre as suas carreiras (ascensão) [...]”</p> <p>E2 – “[...] após o Curso de Promoção a Oficial Superior [...] após o Curso de Promoção a Sargento-Ajudante [...]”</p> <p>E3 – “[...] não fazendo sentido que a opção se coloque no início da carreira [...]”</p>
Irreversibilidade	<p>E1 – “Sim. O tempo de permanência na progressão horizontal tem consequências críticas em termos de antiguidade na carreira militar.”</p> <p>E2 – “[...] a opção deverá ser irreversível [...]”</p> <p>E3 – “[...] este é um aspeto fundamental, que deverá ficar previsto no diploma regulamentar, afigurando-se que a decisão deverá ser irreversível.”</p>

**Apêndice D – Transcrição das respostas à pergunta aberta do questionário**

Apresenta-se, no quadro seguinte, a transcrição *ipsis verbis* das respostas à pergunta aberta do questionário.

Quadro 12 – Transcrição das respostas à pergunta aberta do questionário

Carimbo de data/hora	Deseja indicar mais algum fator que considere relevante para a adesão à PH e sobre a qual não foi questionado?
2020/12/21 11:12:38 da tarde GMT	A possibilidade de ingressar em organismos do Estado. Ou a existência de saídas profissionais após alguns anos na PH.
2020/12/21 11:19:49 da tarde GMT	A experiência e qualificações numa área funcional específica.
2020/12/21 11:21:47 da tarde GMT	A instituição militar não está preparada para receber este tipo de modelos de progressão, uma vez que na maioria das vezes o posto sobrepõe-se a formação.
2020/12/21 11:37:28 da tarde GMT	Sim, frequência de cursos superiores financiados pelo Exército: Os militares que frequentam os cursos superiores financiados pelo Exército (licenciaturas/mestrados e doutoramentos) deveriam automaticamente (após conclusão do curso) ingressar na PH. Aliás, a PH deveria estar diretamente associada à frequência do curso em questão. Se os militares optam por frequentar este tipo de curso (e estão no seu direito), deveria estar descrito nas condições inerentes à frequência do mesmo, a passagem direta a uma carreira na PH. Sendo assim retirados da possibilidade de comandar. Hoje em dia, o que acontece é que existem Comandantes, dos diferentes escalões, mas principalmente das UEO, que, após vários anos a trabalhar em áreas técnicas, pretendem, posteriormente, assumir o comando de tropa e de unidades cuja dinâmica interna desconhecem. Existe igualmente a questão da justiça entre militares. Não é justo que os militares que frequentam cursos superiores financiados pelo Exército (alguns chegam aos 5 anos) e que estão durante esse período dedicados única e exclusivamente a estudar, completamente desligados do dia-a-dia das unidades militares, sem estarem sujeitos a um conjunto de tarefas (serviços/cerimónias/exercícios) que implicam a permanente disponibilidade do militar e que muitas das vezes afetam diretamente a vida pessoal. Inclusivamente estão fora da escala de deslocamento.
2020/12/21 11:48:15 da tarde GMT	A expectativa / gestão da carreira
2020/12/21 11:55:12 da tarde GMT	A PH só faz sentido se for de comum acordo entre as duas partes, e obviamente só poderá abranger determinadas funções/especialidades que têm de estar devidamente enquadradas em termos legislativos e com regras de progressão perfeitamente claras. Não pode nem deve em caso algum ser encarada apenas como uma forma de estabilidade laboral em termos de colocações, sob pena de desvirtuar o seu princípio que é servir os interesses primários da organização satisfazendo os interesses pessoais e profissionais dos seus colaboradores.
2020/12/22 12:19:45 da manhã GMT	O PH deverá ser implementado, nas situações em que o Exército permitiu a frequência de outras licenciaturas, exemplo Engenheiros Informáticos, Geógrafos, Psicólogos/Sociólogos, Ed Física. Ou os Militares que vão para a PJM.
2020/12/22 12:25:42 da manhã GMT	A progressão horizontal deve ser possível apenas em posições técnicas ou de docência.
2020/12/22 1:23:43 da manhã GMT	Avaliação ou reflexão sobre condicionante que possa resultar do limite de vagas para cada posto ou função.
2020/12/22 7:43:05 da manhã GMT	Quando as expectativas de progressão vertical são reduzidas e o militar pretende terminar com a incerteza de promoção e decide enveredar pela PH eliminando incertezas. Obviamente que a PH terá que ter algumas vantagens relativas, para que alguns militares optem por esse "caminho".
2020/12/22 8:06:17 da manhã GMT	A perda de conhecimento em algumas áreas com a rotação (2 anos) de pessoal



2020/12/22 8:08:42 da manhã GMT	O desempenho de funções fora da estrutura das FFAA poderá ser uma via válida para os militares com percurso de carreira em PH, por exemplo MDN, MAI, PROCIV, MNE ou outro.
2020/12/22 8:25:43 da manhã GMT	A colocação dos militares deveria estar sujeita às necessidades na área em que optou - teria de haver uma linha de atividade definida para o qual esse militar teria de responder - Formação, Educação, Logística, Finanças, Segurança ...
2020/12/22 8:33:15 da manhã GMT	A progressão horizontal tem q ter em conta o aumento dos limites de anos nos postos e também os limites de idade - de modo a e vitar a passagem à reserva prematura
2020/12/22 8:33:40 da manhã GMT	A instituição não premeia a progressão técnica horizontal, com o aumento de qualificações técnicas e que permita o aumento da qualidade de serviços, bem como o aumento de remunerações a quem optar pela PH.
2020/12/22 8:40:52 da manhã GMT	Para alguns militares, a estabilidade familiar perto da sua área de residência é muitas vezes prioritária em relação à progressão vertical na carreira.
2020/12/22 8:42:25 da manhã GMT	1. O limite de idade poderá ser um fator decisivo para a tomada de decisão, tendo em consideração que poderá impedir a continuidade da progressão vertical. 2. Considero que apenas as funções que se desempenha e/ou o fator geográfico seja redutor na tomada de decisão para a PH. 3. A PH poderia ter incentivos específicos que ajudassem na tomada de decisão e libertassem a pirâmide da organização, tais como: ofertas de formação (e.g. Doutoramento e Mestrados); missões de cooperação aliantes; cargos específicos no estrangeiro (3 anos), entre outros.
2020/12/22 8:43:15 da manhã GMT	Aquilo que é pago através do atual regime remuneratório não compensa para estar longe de casa na situação de deslocado, o que rapidamente se constata pela diferença do valor recebido entre postos, que não compensa de longe o valor que teríamos de despendar estando nessa situação de deslocado, isto também motivado pela falta de condições que atualmente o exército dispõe para disponibilizar ao militar deslocado. Dito de outra forma resumida e como exemplo, compensa mais ser Major perto de casa que Coronel longe de casa (considerando que não tem viatura à disposição). Isto obviamente é a perspetiva de um militar que tem a noção que dificilmente chegará a general, já que de contrário e naturalmente terá que estar a sujeito a outros sacrifícios para atingir esse desiderato. Parabéns pela opção do tema que considero muito importante e que deveria ser muito mais aprofundado no Exército e não apenas em ambiente académico.
2020/12/22 8:43:25 da manhã GMT	A PV na carreira deve ser apenas por mérito e não antiguidade, apenas se o militar é voluntário e apenas de acordo com as necessidades das FFAA. A PH deve ser a norma e não a exceção. A progressão vertical na carreira por cursos (antiguidade), automaticamente, leva à displicência e desinteresse dos quadros.
2020/12/22 8:44:18 da manhã GMT	A PH deverá estar associada, por um lado às necessidades da instituição, selecionando os indivíduos de elevado potencial para a carreira de comando, permitindo aos demais o acompanhamento remuneratório e o exercício das suas funções em áreas de especialidade que são de igual importância para a instituição, como as áreas do pessoal, logística, finanças, ensino e formação, ou áreas mais técnicas como as TI e a InfoGeo.
2020/12/22 8:44:24 da manhã GMT	Acredito poder existir mais motivação e qualidade no trabalho no desempenho da função
2020/12/22 8:48:22 da manhã GMT	Os 8 anos acima indicados é o período estipulado como tempo mínimo de serviço efetivo na categoria de Oficial (alínea a) do ponto n.º 2 do art. 171 do EMFAR).
2020/12/22 8:58:45 da manhã GMT	Considera-se adequado para cargos cujo caráter técnico assim o exija (e.g. Médicos, Carreiras Docentes, ...)
2020/12/22 9:05:07 da manhã GMT	A possibilidade de integrar FND ou END.
2020/12/22 9:05:19 da manhã GMT	Deverão ser identificadas à prior as áreas onde é possível necessário e vantajoso a colocação de especialistas os quais iram enveredar pela PH.
2020/12/22 9:09:44 da manhã GMT	Fator motivacional e especialização.



2020/12/22 9:14:23 da manhã GMT	falta de perspectiva de promoção
2020/12/22 9:15:08 da manhã GMT	permite a especialização, essencial para certas funções (exemplo: docência)
2020/12/22 9:17:43 da manhã GMT	A PH deveria aplicar-se apenas a funções onde a especificidade é crítica de forma a que os seus profissionais (militares) não colidam com o posto dos seus comandantes.
2020/12/22 9:19:19 da manhã GMT	A colocação permanente em Unidades da Guarnição Militar de preferência apenas será possível para Guarnições com mais do que 1 Unidade, isto é, Lisboa, Porto, Tancos e Sta Margarida, pelo que, fora destas, impedirá/dificultará bastante que outros militares ali possam ser colocados.
2020/12/22 9:19:21 da manhã GMT	Especificidade de algumas Armas/Serviços
2020/12/22 9:20:20 da manhã GMT	Considerando que um dos motivos de opção para a PH é a estabilidade pessoal/familiar, esta modalidade de serviço deve ser conjugada com a revisão das GMP tornando-as "maiores" (exemplo: Entroncamento, Tomar, Tancos, V.N. Barquinha, Abrantes, Sta Margarida e Leiria na GMP Centro. Outro exemplo: Porto, Póvoa, Braga, Espinho e Aveiro ou Vila Real, Viseu, Chaves e Lamego). Desta forma os militares podem optar pela GMP e aí se manterem "toda a carreira" ou enquanto permanecer a vontade de não pretender a progressão vertical.
2020/12/22 9:21:48 da manhã GMT	A expectativa de carreira.
2020/12/22 9:24:59 da manhã GMT	Deve ser constituído uma equipa de gestão de carreira para aconselhamento e assessoria do militar.
2020/12/22 9:27:55 da manhã GMT	Sendo a progressão horizontal associada ao desempenho de funções, um fator a considerar para aderir à PH seria a colocação não apenas na unidade mas sim nas funções associadas à escolha pela PH.
2020/12/22 9:31:32 da manhã GMT	Apesar de ter respondido que um militar que opte pela PH deva ficar "sujeito às normas de colocação em vigor", considero que deva ser criado um novo regime para regular as colocações de militares em PH, pois as atuais NNCMQP estão muito dependentes do défice ou excedente de militares num determinado posto.
2020/12/22 9:37:20 da manhã GMT	Especificidade da Função
2020/12/22 9:39:40 da manhã GMT	Maior clareza da situação atual (antiguidade, remunerações, reforma, etc) de cada um dos militares.
2020/12/22 10:02:51 da manhã GMT	A PH deve existir e potenciar a formação de recursos humanos em determinadas áreas do conhecimento que sejam importantes para o Exército (mestrados doutoramentos ou outro tipo de formação) que permita simultaneamente ter recursos humanos realmente especializados (e motivados) e ao Exército ter uma melhoria do produto nessas áreas.
2020/12/22 10:05:37 da manhã GMT	Permitir uma especialização e desempenho de funções numa área específica por um longo período de tempo.
2020/12/22 10:07:27 da manhã GMT	Remuneração, gestão do conhecimento, experiência, possibilidades de progressão na carreira, investimento em formação, a investigação certamente levará a mais.
2020/12/22 10:09:09 da manhã GMT	Dificuldades na progressão vertical (PV)
2020/12/22 10:30:52 da manhã GMT	A PH permitiria a verdadeira especialização de quadros, teoricamente deixaríamos de ter necessidade de todos fazerem tudo durante a sua carreira militar, mas não fazem nada porque não se especializam em nenhuma area. Este seria o verdadeiro passo para a profissionalização/especialização do nosso EXERCITO
2020/12/22 10:36:55 da manhã GMT	Sim. Do antecedente o Exército tinha quadros complementares e quadros técnicos os quais desempenhavam funções técnicas para as quais é necessário tempo na tarefa/função (especialistas e.g. Logística, Informática, Ciberdefesa, Intelligence, Optrônica, Mecânica, Telecomunicações, etc.). Em termos geracionais existem factores a ser considerados neste estudo de PH, por exemplo o "G cidadão" - os jovens de hoje querem conhecer o mundo, pelo que um sistema PH pode ser uma forma de garantir que um determinado militar em determinada altura da sua vida (até 5 anos) opte por sair da instituição e depois regresse novamente - podendo aqui ser aproveitado novos conhecimentos e know-how para a organização (existem muitas



	<p>empresas que captam talentos desta forma, enquadram inicialmente, deixam sair para a concorrência e depois recuperam), especialmente considerando o impacto tecnológico dos "mundos futuros". A médio/longo prazo, o impacto das novas tecnologias nas FFAA vai levar a que cada vez mais as Forças Terrestres sejam dotadas de quadros altamente especializados, dado que hoje já se combate no Multidomínio. As unidades de combate serão algo como as equipas de F1 - existe toda uma equipa de engenheiros, técnicos e outros especialistas para apoiar a plataforma (neste caso o carro) pilotada por um só indivíduo, mas facilmente vemos esta política na FAP que possui sistemas de armas complexas (e.g. Aeronave F16). Para tal o Exército tem de se adaptar, prever muito bem o futuro e adotar estratégias que lhe garantam a "captura de talentos" tal como muitas organizações (essencialmente privadas) já hoje o fazem. Enquanto aos militares de Progressão Vertical tem de passar por um grande numero de unidades e experiências, tendo como base os conhecimentos da Academia Militar, os militares de PH tem de ser provenientes de outras instituições académicas e passar depois pela Academia, ou então, por opção, após serem Comandantes de Pelotão, Comandantes de Companhia, Oficiais de Estado maior dos Batalhões/Regimentos, pode lhe ser dada a oportunidade por enveredar por uma carreira mais técnica mediante o adestramento de curso técnico - especialistas. Neste caso ficam adstritos a uma U/E/O do Exército onde esse especialista é necessário, devendo no entanto ser-lhe garantido espaço de promoção (até TCor/Cor) e aumentos por permanência nos postos. A pertinência da "captura de talentos" é uma grande preocupação da Defesa, prova disso foi a "Defense Space Conference" em Londres onde 1/3 dos debates versou sobre talentos e "captura de talentos" para a Defesa. Nesta conferência foi debatido o impacto da corrida ao espaço e a exploração do espaço, impacto nas tecnologias militares, assim como, que eixos estratégicos para o desenvolvimento de tecnologias espaciais para a Defesa do UK, transversais ao três ramos das FFAA daquele país. Não nos podemos esquecer que vão surgir tecnologias disruptivas cuja sua aplicação militar inibe e impacta em todas as restantes capacidades militares. E para que as novas capacidades militares sejam robustas e resilientes o Vetor Pessoal tem de ser muito bem trabalhado - Captura de Talentos, caso contrário corremos o risco estratégico de não conseguir "man power" especializado para garantir a operacionalidade de sistemas de armas e plataformas complexas que incorporam o Vetor Material de uma qualquer capacidade militar moderna. Aqui importa revalorizar carreiras técnicas, onde a PH é a aposta correta desde que seja aliciante e garanta as aspirações geracionais.</p> <p>Bom trabalho e Boas Festas!</p>
2020/12/22 10:41:42 da manhã GMT	Creio que a adesão à PH deva ser possível apartir de um determinado Posto e não por tempo de serviço. Assim, no caso de Oficiais deve ser concedida apartir do Posto de Major, e no caso de Sargentos apartir de Sargento Ajudante.
2020/12/22 10:42:20 da manhã GMT	As ultrapassagens
2020/12/22 10:55:56 da manhã GMT	A colocação do militar independentemente da guarnição militar poderia ser onde essa atividade estivesse implementada e ele pudesse desenvolver as suas funções.
2020/12/22 11:02:18 da manhã GMT	A adesão irá depender muito de como se processará essa carreira tanto na realização pessoal como na profissional, ligada intrinsecamente à remuneração auferida.
2020/12/22 11:04:42 da manhã GMT	Quais as linhas de progressão horizontal que identificaria como adequadas? Outra formação técnicas ou académicas, actividade funcional que desempenha.
2020/12/22 11:13:19 da manhã GMT	progressão remuneratória adequada e realista (não os escalões existentes) alguns militares não se importariam de optar por este regime uma vez que não valorizam tanto a progressão vertical. O posto não é tudo se o vencimento, as funções e a estabilidade familiar forem acauteladas. Se e quando o militar quiser passar novamente para a PV fá-lo-ia como se tivesse acabado de ser promovido ao posto que possui ("reset" nesse posto) e passaria a estar sujeito às mesmas regras da PV (colocações, etc...) abandonando as regras da PH (ambos um forte dissuasor, no entanto não impeditivos). As organizações são tão boas quanto souberem gerir os seus recursos humanos (e estes só desenvolvem todo o seu potencial se conseguirem



	equilibrar todos os aspetos das suas vidas pessoais, somos todos diferentes com objetivos e agendas próprias)
2020/12/22 11:18:48 da manhã GMT	O aumento de vencimento não ficar só dependente da progressão / promoções.
2020/12/22 11:22:54 da manhã GMT	A PH é relevante, no entanto deverá estar prevista nos Estatutos. Quando o Militar entrar nas FA deverá ter a noção que essa é uma hipótese de carreira.
2020/12/22 11:31:30 da manhã GMT	<ul style="list-style-type: none">- Por forma a não hipotecar o futuro e as oportunidades para outros militares, deveria existir um tempo máximo em PH (atingir o máximo dos escalões no posto)- Limite de militares por postos em PH em cada unidade;- Acesso a PH apenas em funções na Estrutura fixa;- Obrigatoriedade de formação/atualização periódica (05 anos);- acompanhamento quadrianual da carreira pela DARH.
2020/12/22 11:59:16 da manhã GMT	É uma questão para a qual os QP devem ser alertados desde cedo (CPC e CPSAj)
2020/12/22 12:04:52 da tarde GMT	A PH está intrinsecamente ligada ao regime remuneratório e outros fatores compensadores. Como um Capitão (exemplo) não pode ganhar menos que um Major como "aumentar" o seu vencimento sem aumentar o ordenado do Major consequentemente os restantes? Somente fatores de proximidade e estabilidade poderão fazer a diferença.
2020/12/22 12:06:19 da tarde GMT	Descongestionamento da progressão vertical, garantindo a progressão remuneratória semelhante à dos seus pares.
2020/12/22 12:08:37 da tarde GMT	A PH, deveria ser obrigatória para que frequente determinados cursos, por exemplo: Mestrados em Educação Física, Informática, Psicologia, Sociologia, Geografia (que são solicitados pelo Exército), não só os militares que frequentam estes cursos deverão estar obrigados à amovibilidade como também deverão estar obrigado a aderirem à PH, para que não aconteçam casos de militares frequentarem estes cursos e depois enveredarem por carreiras verticais totalmente opostas a esta formação.
2020/12/22 12:09:11 da tarde GMT	Área de especialização
2020/12/22 12:12:30 da tarde GMT	Permite a especialização em determinada área (Psicologia, Educação Física, Ensino, Carreira Aeroterrestre por exemplo)
2020/12/22 12:22:41 da tarde GMT	Para além deste fator, é importante existir planeamento de carreira - evoluir na carreira em determinado sentido - conseguindo desenvolver conhecimento num campo específico (Ex. CC, Art campanha, Guerra Eletrónica, Sistema de Armas XXX, ...). É essencial, para nos tornarmos especialistas e conseguirmos criar e manter conhecimento dentro da instituição
2020/12/22 12:24:26 da tarde GMT	A adesão à PH deveria ser opcional e não como atualmente acontece (ao acaso, sem opção pelo próprio).
2020/12/22 12:24:36 da tarde GMT	Na questão sobre a colocação, deve ser considerado que, se alguém pretende ser tenente mais alguns anos, convém que fique onde comanda pelotões, logo não se trata de ser colocado onde lhe apetece nem nas escalas de rotação mas sim onde será mais eficiente a sua colocação para uma progressão horizontal/especialização.
2020/12/22 12:49:34 da tarde GMT	Num modelo de PH devem ser oferecidas contrapartidas, nomeadamente a possibilidade do militar fazer uma formação adicional e um regime remuneratório que possa ser atrativo.
2020/12/22 1:01:20 da tarde GMT	Utilidade para a instituição de militares altamente especializados não serem perdidos em funções qas, por exemplo.
2020/12/22 1:08:10 da tarde GMT	A PH não deve ser só a interesse do próprio. A Instituição deve identificar à anterior quais as funções/especializações que são consideradas como importantes para PH. Não devem ser todas.
2020/12/22 1:18:10 da tarde GMT	Fator remuneratório. A opção pela PH não implica a manutenção permanente da remuneração auferida à data da opção. Esta deve acompanhar a PH.
2020/12/22 1:40:54 da tarde GMT	deveria tero questionário uma definição de PH
2020/12/22 2:12:29 da tarde GMT	Especialização técnica, em áreas não abrangidas diretamente pelo conceito de Armas e Serviços, ou que possam ser desempenhadas por qualquer Oficial com a devida qualificação técnica.



2020/12/22 2:16:01 da tarde GMT	Especialização e aplicação na no mercado de trabalho
2020/12/22 2:17:06 da tarde GMT	Aplicação de normas de colocação específicas para quem adote pela PH
2020/12/22 3:05:48 da tarde GMT	Áreas eminentemente técnicas ou de docência.
2020/12/22 3:21:50 da tarde GMT	a não promoção ao posto superior.
2020/12/22 3:25:07 da tarde GMT	A PH pode proporcionar a estabilidade que muitos querem e precisam. Deve ser estudado os cargos nos Quadros Orgânicos que podem ser ocupados por pessoal que esteja na situação de PH.
2020/12/22 4:18:09 da tarde GMT	A especialização na função, seja técnica, administrativa ou docência, traria uma mais valia para a instituição.
2020/12/22 4:25:43 da tarde GMT	Especialização técnica, Conhecimento intrínseco de uma U/E/O para estar mais apto a Comandar/Dirigir essa mesma U/E/O
2020/12/22 4:34:37 da tarde GMT	Poder ficar como supranumerário no QO das U/E/O
2020/12/22 5:26:31 da tarde GMT	Especialização de oficiais numa área relevante
2020/12/22 6:26:15 da tarde GMT	Formação subsidiária em áreas do saber não proporcionadas na PV e necessárias
2020/12/22 8:16:35 da tarde GMT	Quem opte pela CH deve exercer função/especialidade diferente daquela que escolheu?
2020/12/22 10:17:04 da tarde GMT	Optar por uma Carreira técnica que requeira especialização
2020/12/23 7:58:08 da manhã GMT	O nosso sistema de progressão de carreira deve ser totalmente revisto. Atualmente, o sistema é pura e simplesmente focado em promoções, criando um ambiente competitivo nocivo entre todos nós. É necessário criar carreiras de facto (a NAT atualmente existente sobre "gestão de carreiras" é manifestamente inadequada às necessidades dos militares e principalmente da instituição militar). Ou seja, rever completamente o sistema de progressão ao ponto de, no mínimo, mitigar tal competitividade nociva. Um militar não deve passar a sua carreira pura e simplesmente a tentar "agarrar" as oportunidades que surgem, sem qualquer orientação. No mesmo sentido, ao criar carreiras de facto que se complementem entre elas, a instituição militar será muito mais coesa e eficiente. Caso contrário, como se constata atualmente, principalmente na classe de Oficiais, tal coesão e eficiência são virtualmente inexistentes nas Forças Armadas.
2020/12/23 9:18:14 da manhã GMT	Especificidade da PH. Tipo de carreiras (funções) que permitiriam acesso à PH. Na área de ensino, logística, etc.
2020/12/23 9:21:22 da manhã GMT	A PH deve ser abordada numa perspectiva de permitir opções para quem ficar "excluído" da carreira de Comando, quaisquer os fatores que tenham levado a essa situação. Alimentar funções dentro do Exército que careçam de um longo tempo de permanência nessas funções por ser necessário tempo para solidificar conhecimentos e eficiência nessas funções. As normas de colocação em vigor, mas só poderiam ser colocados em UEO específicas da especialidade abraçada (i.e. Oficiais com Licenciatura em Eng ^a Geográfica só poderiam ser colocados no Cigeoe).
2020/12/23 10:06:14 da manhã GMT	Toda uma política diferente de RH face ao que tem sido a realidade. Quer para PH, quer para PV.
2020/12/23 10:11:05 da manhã GMT	A especialização de uma área, dentro da Arma ou Serviço. Essa especialização, adquirida dentro da instituição militar, ou, no caso dos Serviços, essa especialização poderia ser adquirida em instituições de ensino público. Ex: Na Administração Militar, temos a possibilidade de o militar tornar-se especialista/técnico na Logística ou em Finanças. Na Logística, podemos especializar em logística militar, nas aquisições (contratação pública). Nas Finanças, podemos especializar, na contabilidade pública, em fiscalidade e gestão financeira. Este racional, abrangeria nas restantes Armas e Serviços (Material, a Medicina já tem as suas especialidades).



2020/12/23 10:36:05 da manhã GMT	Cada U/E/O deveria ter lugares específicos a serem ocupados por pessoal PH, atribuídos por concurso e até à entrada na reserva do militar. As áreas abrangidas devem ser no âmbito do Pessoal, Logística e todas as administrativas. Adicionalmente as subunidades como a Bateria de Comando e Serviços Regimental também poderão ser (eventualmente com a exceção do seu Comandante) abrangidas pelo pessoal em PH. Também devem ser considerados órgãos específicos regimentais como o posto de Matérias classificadas, o posto de atendimento ADM, etc.
2020/12/23 10:36:34 da manhã GMT	CONSOLIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
2020/12/23 10:42:26 da manhã GMT	Especialização
2020/12/23 11:01:00 da manhã GMT	Julgo que se deve dar oportunidade às pessoas de escolherem se pretendem optar pela PH - nem todos conseguem as mesmas oportunidades numa estrutura piramidal como é o caso da nossa organização. Contudo, caso isso aconteça, devem ser dadas as condições necessárias para que os Recursos Humanos (RH) sejam devidamente valorizados, quer seja pela proximidade do seu domicílio, quer seja pela remuneração adequada consoante o tempo de serviço e não pelo posto. Os RH não nossa instituição têm sido sobejamente desvalorizados ao longo do tempo e cada vez mais as novas gerações procuram alternativas profissionais no mercado de trabalho civil - é portanto tempo de serem apresentadas outras soluções para os problemas que se têm vindo a arrastar.
2020/12/23 5:06:25 da tarde GMT	Na minha opinião, reveste-se de elevada importância e pertinência estudar o impacto motivacional da existência de uma carreira PH.
2020/12/23 5:09:49 da tarde GMT	Funções de comando de tropas deviam estar vedadas a quem opte pela PH
2020/12/23 7:58:01 da tarde GMT	Não poderíamos ficar à mercê de ser bloqueada a progressão horizontal, tal como tem acontecido (congelamento)
2020/12/23 11:41:31 da tarde GMT	O vencimento de um militar que optasse pela PH deveria ser muito próximo, senão igual, ao dos militares que tinham iniciado carreira na mesma data e que optassem pela PV.
2020/12/25 8:01:48 da tarde GMT	Recursos humanos escassos nas Praças.
2020/12/25 8:55:28 da tarde GMT	O poder servir noutra Instituição no âmbito da Administração Pública que concorresse com as capacidades do próprio militar.
2020/12/26 7:35:45 da tarde GMT	Comentário: Não faz sentido obrigar uma pessoa a ser promovida, caso existam alternativas dignas à promoção.
2020/12/27 1:02:21 da manhã GMT	A PH não deve impedir a progressão vertical ainda que ocorra de forma mais lenta em cada posto (a definir) e até ao posto de Coronel/SMor. No regime de progressão vertical os postos de TCor e Coronel só deveriam ter um escalão remuneratório e a opção do RH no posto Coronel depender de estar 5 anos nesse regime no ponto anterior.
2020/12/27 4:29:47 da tarde GMT	O retorno do investimento efetuado, em determinadas especialidades ou áreas
2020/12/27 5:00:07 da tarde GMT	Motivação profissional.
2020/12/27 11:01:05 da tarde GMT	É importante os militares saberem que ao final do dia conseguiram fazer realmente alguma coisa útil ou relevante, no âmbito das funções que exerce. A falta de objetivos reais leva à opção por outros caminhos onde os militares se possam sentir motivados e realizados profissionalmente.
2020/12/28 9:04:00 da manhã GMT	Se a carreira horizontal apenas é edificada na perspectiva de se manter na instituição ou se abrange a possibilidade de carreira na função pública?
2020/12/28 9:23:08 da manhã GMT	Haver uma adequação da progressão remuneratória, equiparada em percentagem, aos elementos do mesmo Quadro Especial que optarem pela PV.
2020/12/28 9:43:25 da manhã GMT	no meu ponto de vista a adesão à PH está mais vocacionada para as carreiras técnicas. ao longo dos anos os militares vão adquirindo capacidades e know-how que depois se perdem quando se troca de funções. e numa passagem de serviço, que quando ocorre dura 02 semanas, não é possível passar ou assimilar essas capacidades e know-how.



2020/12/28 10:09:26 da manhã GMT	A opção pela PH não deve impedir a participação em FND's ou END's
2020/12/28 10:12:40 da manhã GMT	Para que essa realidade seja possível, é necessário que o regime remuneratório seja ajustado a essa progressão e existam diretivas bem claras, no que diz respeito conjunto de cursos/ações de formação que esses militares tenham prioridade em frequentar, de acordo com a sua área de trabalho. Algumas áreas que podem ser adotadas nesse campo são, por exemplo: as informações, a logística e os recursos humanos.
2020/12/28 10:52:39 da manhã GMT	Motivação para desenvolver uma carreira alternativa.
2020/12/28 11:07:05 da manhã GMT	Progressão na posição remuneratória ?
2020/12/28 11:38:50 da manhã GMT	Considero a GRH um assunto bastante complexo, gerido de forma matemática, pelo que aparecendo a PH, deve ser formalizado por parte dos Conselhos das Armas o papel de Gestores de Carreira.
2020/12/28 11:45:50 da manhã GMT	Garantir a progressão de escalões e consequente valorização remuneratória.
2020/12/28 12:04:26 da tarde GMT	Penso que deva haver restrições relativas às funções que um militar que opte pela PH possa desempenhar, devendo estar mais vocacionado para funções técnicas.
2020/12/29 2:09:04 da tarde GMT	Eu considero que a PH terá como premissa a especialização ou o estar junto da família, em detrimento do comando e carreira militar, pelo que poderá ser equacionada a possibilidade de mudança de ministério eventualmente. Imagine-se alguém que escolhe a PH porque quer morar em Vila Real e as unidades militares na zona fecham todas...deveria ser dada a possibilidade de "mobilidade", sendo esta opção irreversível e com alteração de estatuto ou seja "passa a ser integrado na função pública" com perda do estatuto de militar a partir dessa data. Questão complexa, mas que na minha opinião faz sentido.
2020/12/30 10:42:56 da manhã GMT	Existência de formação contínua avançada e especializada na área de desempenho de funções.
2020/12/30 10:51:17 da manhã GMT	A opção pela PH não deverá ser impeditiva de outros militares que não optaram por esta progressão, poderem a vir a desempenharem funções na sua GMP.
2020/12/30 12:08:30 da tarde GMT	A PH permitiria ao militar optar pela especialidade técnica, sendo uma mais valia para as Forças Armadas. Permitiria uma gestão de recursos humanos mais capaz. A PV todos fazem tudo e a competência técnica e o especialista está em fim de vida, com as consequências que traz para a instituição...
2020/12/30 1:19:37 da tarde GMT	Seria necessário estabelecer uma comissão permanente de avaliação/gestão cuidada das carreiras (seria recomendável criar uma especialidade à parte? ... independente). Teria de se repensar uma rotatividade de funções programada, tal como a revisão das atuais Normas de Colocação (meramente indicativas para os postos de MAJ e superior) e o nível de poder discriminatório que assiste a determinadas Chefias.
2020/12/30 3:33:11 da tarde GMT	A necessidade de haver um regime de progressão remuneratória assegurado, pelo menos, até ao último nível do posto imediatamente seguinte.
2021/01/01 6:14:34 da tarde GMT	Elevado investimento pessoal e institucional em formação específica.
2021/01/04 10:03:06 da manhã GMT	<p>Estarão os militares e a instituição preparados mentalmente/estruturalmente para as PH?</p> <p>A adesão à PH é algo viável, para os militares do QP, mas há várias condicionantes, por ex. imaginamos nós um militar, Capitão, bem/mal colocado geral no seu curso, mas até então com um trajeto de comando desde os Pelotões até Esq/Comp, que decide ativar a PH por querer estar em funções de comando por vários fatores (missões, exercícios, Cmd de "Tropa"). Como esse mais Capitães o fazem e a posteriori em Maj/TCor/Cor, com isso vai "abrir portas" a outros militares atingirem postos para os quais teremos de perceber se serão os "mais capazes".</p>
2021/01/04 3:53:41 da tarde GMT	Limites de idade no posto
2021/01/04 5:20:40 da tarde GMT	A adesão à PH deve ter incentivos facilitando assim a progressão da carreira de a outros. Face ao exposto considero que devia ter um regime remuneratório específico e apelativo.



2021/01/04 9:04:48 da tarde GMT	Permitir que sejam desenvolvidas competências por militares especializados e motivados trará benefícios para a instituição e para os militares.
2021/01/05 11:29:14 da manhã GMT	Deveria existir uma verdadeira gestão de carreiras, para que a Instituição e os militares pudessem, conscientemente e de forma informada, saber e decidir sobre as suas perspectivas de carreira. Deviam existir e estar coordenados e identificados ao nível da estrutura superior do Estado, um conjunto de saídas horizontais que pudessem ser ocupadas pelos militares, em função da sua situação e dos interesses da Instituição.
2021/01/09 7:38:37 da tarde GMT	Sim, talvez abordar como seria a atualização do vencimento nessa situação.
2021/01/11 10:01:47 da manhã GMT	Haver um limite máximo (percentagem) de vagas para PH numa determinada Unidade, para não impedir/bloquear que outros Militares possam ocupar as funções de determinado posto numa Unidade.
2021/01/11 12:02:39 da tarde GMT	A progressão remuneratória no posto deverá ter algum paralelismo com a progressão dos que optam pela progressão vertical. Ao invés, caso não seja possível, dever-se-á optar por outras formas de motivar quem opta pela progressão horizontal - garantia de estabilidade na colocação, por exemplo.
2021/01/19 2:41:41 da tarde GMT	O modelo de PH só funcionaria caso não houvesse enquadramento legal a limitar a progressão entre escalões, caso contrário prejudicaria os militares que optassem por este modelo de progressão.
2021/01/19 7:39:55 da tarde GMT	A adesão à PH deve estar salvaguardada pelo desempenho de funções meramente na especialidade do militar.